



**PASSER DE L'INSTITUTION AU DISPOSITIF ITEP : UN LEVIER  
POUR REMOBILISER LES PROFESSIONNELS AFIN  
D'AMÉLIORER LE SERVICE À L'USAGER**

**Laurent PÉNICHON**

**2010**

*cafdes*



---

# Remerciements

---

À Raymond, à Gilles,  
À Michel, à Karine, à Isabelle,  
Au CRAPS,  
À Rémy, à Margot et aux fées ...

*« La grandeur d'un métier est peut être avant tout d'unir les hommes, il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines. »*

Antoine de Saint-Exupéry

---

# Sommaire

---

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1 l'ITEP du CRAPS : un ITEP chargé d'histoire qui doit faire évoluer son organisation .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Historique de l'association .....</b>	<b>5</b>
1.1.1 La crise comme élément fondateur.....	5
1.1.2 Le CRAPS : ses missions, ses valeurs.....	6
1.1.3 Une association marquée par une identité forte sur le plan local .....	7
1.1.4 Un projet originel, novateur et fédérateur .....	9
<b>1.2 De l'institut de rééducation à l'ITEP : une première étape évolutive, entre projet originel et réponse à la commande publique.....</b>	<b>10</b>
1.2.1 l'ITEP : De la rééducation au projet de soins.....	10
<b>1.3 L'organisation actuelle de l'ITEP : ses fondements, ses limites.....</b>	<b>14</b>
1.3.1 L'organisation des services au CRAPS et la place de l'école.....	14
1.3.2 l'intervention hors les murs : un atout et des limites .....	17
1.3.3 le poids des contraintes logistiques .....	20
1.3.4 La perte de l'intervention collective.....	20
<b>1.4 Une organisation de travail peu adaptée.....</b>	<b>22</b>
<b>2 Le secteur médico-social : un secteur marqué par l'émergence de nouvelles attentes qui nécessitent une évolution constante.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 L'émergence de l'utilisateur : ses demandes et sa place dans la nouvelle architecture .....</b>	<b>24</b>
2.1.1 le cadre réglementaire .....	24
2.1.2 La compensation et l'accessibilité.....	25
2.1.3 La scolarisation des enfants en situation de handicap .....	26
<b>2.2 L'émergence d'attentes nouvelles : proximité et ambulatoire .....</b>	<b>27</b>
2.2.1 La désinstitutionalisation.....	27
2.2.2 L'utilisateur responsable.....	29
<b>2.3 L'émergence du concept de prestation de service .....</b>	<b>29</b>
2.3.1 L'affiliation à l'entreprise de service .....	29
2.3.2 Du côté des professionnels.....	33
2.3.3 La notion de compétences.....	34

2.3.4	La motivation .....	38
<b>2.4</b>	<b>La clinique de l'institution .....</b>	<b>42</b>
2-4-1	Pour définir l'institution.....	42
<b>3</b>	<b>Piloter le passage de l'institution au dispositif ITEP en mobilisant les professionnels.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1</b>	<b>Le dispositif ITEP : une opportunité pour penser une nouvelle organisation .....</b>	<b>46</b>
3.1.1	Définition du dispositif ITEP.....	46
3.1.2	La plasticité des réponses .....	47
3.1.3	Repenser le travail d'équipe pour garantir l'intervention clinique : 1 <sup>er</sup> objectif .....	47
3.1.4	Définir de nouvelles coopérations en interne : 2 <sup>ème</sup> objectif.....	48
3.1.5	Vers de nouvelles coopérations en externe : 3 <sup>ème</sup> objectif.....	54
3.1.6	La place de l'utilisateur .....	55
3.1.7	Les compétences à mobiliser .....	56
<b>3.2</b>	<b>Mobiliser les professionnels sur l'élaboration du projet.....</b>	<b>57</b>
3.2.1	Les fonctions du projet .....	57
3.2.2	Le projet comme « re »-mobilisateur d'une équipe .....	58
3.2.3	La mobilisation de l'équipe dans le cadre d'une démarche participative.....	58
3.2.4	Informier et expliciter .....	60
3.2.5	Institutionnaliser le travail .....	60
<b>3.3</b>	<b>Promouvoir la coopération par la connaissance : le management des compétences.....</b>	<b>63</b>
3.3.1	L'organisation apprenante .....	66
3.3.2	L'analyse des pratiques professionnelles : un véritable besoin pour l'ensemble des acteurs.....	69
3.3.3	La communication comme vecteur de « reliance » et de connaissance .....	69
3.3.4	Penser la qualité pour une inscription dans la durée.....	73
	<b>Conclusion.....</b>	<b>79</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>83</b>
	<b>Liste des annexes.....</b>	<b>85</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

AIRe :	Association des ITEP et de leurs réseaux
ANESM	Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des Établissements et Services sociaux et Médico-sociaux
ARS :	Agence Régionale de Santé
ASE :	Aide Sociale à l'Enfance
AVS :	Auxiliaire de vie scolaire
AVSI :	Auxiliaire de vie scolaire individuel
CDAPH :	Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
CLIS :	Classe d'Intégration Scolaire
CPOM :	Contrat Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens
CRAPS	Centre de Recherche et d'Actions Psycho-Sociales
CVS :	Conseil de la Vie Sociale
GCSMS:	Groupement de Coopération Sociale et Médico-Social
GPEC :	Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
IES :	Institut d'Éducation Spéciale
IME :	Institut Médico Éducatif
IR :	Institut de Rééducation
ITEP :	Institut Thérapeutique Éducatif et Pédagogique
ITS	Institut du Travail Social
MDPH :	Maison Départementale des Personnes Handicapées
MECSS:	Maison d'Enfants à Caractère Sanitaire Spécialisé
PPA:	Projet Personnalisé d'Accompagnement
SESSAD:	Service d'Éducation Spéciale et de Soins à Domicile
UPI:	Unité Pédagogique d'Intégration

## Introduction

Je suis actuellement directeur dans un Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique à Pau dans les Pyrénées Atlantiques. Cet ITEP est un établissement agréé pour recevoir 55 enfants garçons et filles de 6 à 16 ans rencontrant des difficultés psychologiques.

L'établissement est géré par l'association Centre de Recherches et d'Actions Psycho-Sociales (C.R.A.P.S). Depuis sa création en 1984, le CRAPS a toujours cherché à accompagner les mouvements liés aux mutations de la société, aux réformes législatives et réglementaires, aux modifications des problématiques des personnes accueillies ou à l'évolution des approches théoriques. Il s'est inscrit dans une dynamique de changement et d'innovation. Rapidement l'association a voulu privilégier les intérêts des jeunes accueillis et de leurs familles, en déplaçant son activité hors les murs de l'institution afin de l'inscrire au cœur de la cité et de développer des actions de proximité favorisant le maintien à domicile et l'intégration dans le milieu ordinaire. Ces orientations décidées très tôt et l'expérience acquise par les professionnels expliquent la part importante du Service d'Education Spéciale et de Soins à Domicile qui est agréé depuis 1994 pour accueillir 32 enfants (sur un effectif global de 55) sur 3 sites à Pau et Mourenx.

La conviction que l'évolution des enfants est forcément dépendante de l'adhésion des parents au projet qui les concerne nous a amené, très tôt, à associer les uns et les autres à l'élaboration et à la mise en œuvre des actions proposées. Conformément à la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, l'établissement a très rapidement initié une démarche qualité et mis en place les outils concernant le droit des usagers : livret d'accueil, contrat de séjour, conseil de la vie sociale puis groupes d'expression...

Fort de ses engagements, le CRAPS semblait prêt à opérer le changement amorcé par la loi du 11 février 2005<sup>1</sup>. Cependant nous n'avions pas anticipé les effets de cette nouvelle réglementation, notamment en terme d'adéquation de nos services avec ces nouvelles demandes et sur le plan des compétences professionnelles.

Si nos prestations étaient jusqu'à présent conformes aux attendus réglementaires en terme d'ouverture, nous n'avions pas mesuré l'impact de la loi du 11 février 2005 et l'évolution sociétale avec, notamment, la place de l'utilisateur, sur les pratiques professionnelles et donc l'incidence sur la capacité de mobilisation de nos équipes. Cela constituera la première partie de ce mémoire.

---

<sup>1</sup> Loi 2005-102 du 11 février 2005, pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

Dans un deuxième temps, je montrerai que cette évolution met le secteur médico-social face à de nouvelles logiques : répondre aux besoins de l'utilisateur au travers d'un accompagnement individuel en diversifiant les modalités à travers des services souples, en développant partenariat et réseaux pour maintenir la personne dans son environnement de vie de manière efficiente et sous le prisme de l'évaluation. Cette forme d'intervention hors les murs amène nécessairement à une intervention de plus en plus individualisée au détriment du collectif garanti jusqu'alors par l'institution. Elle induit un morcellement des interventions conduisant à l'isolement des intervenants et un affaiblissement de la notion de travail d'équipe. Au cours de ces dernières années nous sommes passés au CRAPS d'une relation avec des parents en demande d'aide légitimée par un projet qui les associait à l'accompagnement de leur enfant, au rapport à un usager que le cadre réglementaire a positionné comme client en quête de prestations. Ce renversement de posture nous amène à répondre davantage à la demande qu'au réel besoin. C'est dans ce sens que nous voyons poindre un risque d'instrumentalisation de notre intervention, qui à terme, pourrait nous éloigner de notre mission.

Les notions d'évaluation et d'efficience posent d'autant plus la question des compétences. Tous ces changements interviennent dans un contexte que l'on sait encore mouvant avec la question des regroupements, sans pour autant en deviner les prochains contours. Ce dernier point participe à l'inquiétude des salariés dans un contexte économique peu favorable. Malmenés par ces modifications qui les interpellent au niveau de leurs compétences, ils ont du mal à se repérer et à se mobiliser dans cette logique où l'institution laisse la place au dispositif. Cet environnement en mouvement concourt à la perte de certains repères professionnels, génère des effets d'usure. Le risque ici serait, s'il n'était pas pris en compte de produire des dysfonctionnements importants pouvant affecter les relations entre les professionnels et les usagers et altérer très rapidement la qualité de l'intervention.

Cet aspect de la vie institutionnelle devra trouver une solution, notamment en mobilisant l'ensemble des professionnels dans la réorganisation à initier au sein de l'établissement afin d'adapter nos prestations au plus près des besoins des enfants et des demandes des parents.

La proposition que je retiens et que je développerai dans cette dernière partie, est de réécrire le projet d'établissement en intégrant la notion de dispositif telle que préconisée par l'A.I.Re (Association des ITEP et de leurs Réseaux) pour adapter les réponses de l'ITEP aux besoins de l'utilisateur tels qu'ils se présentent à nous aujourd'hui et fédérer les équipes dans ce travail d'élaboration en redonnant la place au collectif.

La notion de dispositif renvoie à un accompagnement qui sortirait des modalités classiques que sont l'internat, le semi-internat, le SESSAD, en adaptant les réponses en fonction des besoins des jeunes et non plus en accueillant en fonction de telles ou telles

catégories de places agréées. L'intérêt du dispositif tel que défini, est d'introduire cette notion de « plasticité » des réponses qui nous fait défaut aujourd'hui dans l'établissement sans toutefois se situer dans une logique de prestation de service. Enfin, pour qu'il y ait de l'inter-perméabilité entre les différentes modalités d'accompagnement qui, au CRAPS, correspondent aux services, il est nécessaire qu'il y ait de la connaissance et de la reconnaissance en interne. Au préalable, je fais le postulat que les professionnels et les compétences qu'ils développent sont à considérer comme des richesses. La réécriture du projet du CRAPS, compte tenu de la situation que connaît la structure, ne peut se penser que collectivement. Il me semble indispensable aujourd'hui, en tant que directeur, d'intégrer dans mon management une stratégie qui vise à une production collective de connaissances partagées et de connaissances nouvelles. Elle doit favoriser la coopération et la synergie des compétences afin de remobiliser l'ensemble des professionnels dans l'accompagnement des usagers. Car si les compétences impliquent un « savoir agir », « un vouloir agir », elles ne pourront se développer pleinement qu'en fonction d'un « pouvoir agir » qui, lui, renvoie à l'organisation du travail, à des options managériales qui favorisent ou pas l'autonomie, l'initiative, la prise de responsabilité du professionnel.

Il s'agira de mettre en place une organisation susceptible de fonder des repères pour penser l'action collective, la motivation et la compétence des acteurs en privilégiant une démarche participative où la communication et l'information devront avoir leur place et, enfin, mettre de la lisibilité à tous les niveaux de l'institution pour répondre au plus près des besoins de l'utilisateur.

# **1 l'ITEP du CRAPS : un ITEP chargé d'histoire qui doit faire évoluer son organisation**

Le passage de l'Institut de rééducation à l'Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique a été véritablement un moment charnière dans notre organisation en venant confirmer et légitimer les orientations de travail retenues bien en avance par l'association.

Pour en saisir toute l'importance, il me paraît essentiel, avant de développer ma problématique, de faire un petit détour historique car si toute association a une histoire singulière, la genèse du CRAPS est à associer à une crise importante qui a certainement contribué à lui donner une identité forte.

## **1.1 Historique de l'association**

### **1.1.1 La crise comme élément fondateur**

L'histoire débute dans les années 1930, alors que le préventorium « Bel air » est une société commerciale, propriété d'une famille installée sur les coteaux de JURANÇON dans le département des Pyrénées Atlantiques. A la fin des années 1960, l'association « Bel air » est créée pour assurer la reconversion du préventorium en une nouvelle maison d'enfants à caractère sanitaire spécialisé (MECSS). Jusqu'à 120 jeunes adultes, enfants et adolescents y seront accueillis. Le recrutement est national et concerne des jeunes souffrant de troubles psychosomatiques. Mais au cours des années 1970, les effectifs chutent pour tomber aux alentours de 55/60. Cette situation va générer une crise économique grave, avec périodes de chômage technique, menaces de licenciements économiques et de fermeture définitive. La structure va connaître également une crise structurelle (locaux inadaptés, organisation peu rationnelle du travail...) et plus « idéologique » (confrontation des approches conceptuelles, luttes de pouvoir...). Une société civile immobilière est propriétaire des locaux. Bien qu'association 1901, les interférences avec la SCI interrogent le caractère non lucratif.

Fin des années 1970 et début des années 1980, dans un contexte de crise généralisée (financière et structurelle) l'association est reconstituée, et en 1982 elle prend le nom actuel de « Centre de Recherche et d'Actions Psycho- Sociale ». En effet c'est au début des années 1980, après une forte mobilisation des personnels, des syndicats, des usagers et des politiques locaux, que le Ministère des Affaires Sociales et de la Solidarité est amené à trancher le conflit. Il opte pour un projet expérimental fondé sur l'intégration et donne injonction au CRAPS de « faire ses preuves » sur le plan de sa mission, de sa gestion financière et des ressources humaines. La restructuration s'opère

en 1985. Ce nouveau projet, compte tenu des enjeux est alors porté collectivement par l'ensemble des professionnels.

La directrice de la MECSS est mise à la retraite. Une quinzaine de licenciements économiques auront lieu sur 3 ans. Les anciens murs sont abandonnés et l'activité se développe sur 2 sites, déjà avec le souci de se rapprocher du lieu d'origine des jeunes :

- Dans la zone industrielle de Lescar Soleil dans la périphérie de Pau ( 40 jeunes)
- A Mourenx Bourg, dans l'ancienne école (15 jeunes)

Le CRAPS préside ainsi à la reconversion de la MECSS qui sera effective en 1985 et diversifie ses activités (entreprise d'insertion, formation, recherche).

En 1988, le service de Lescar voit une partie de son activité (10 enfants accueillis en externat) réorientée vers le secteur Pau Nord-Ouest, au cœur des quartiers « défavorisés » que nous appellerons « le service Tourasse ».

En 1989, avec les nouvelles annexes XXIV<sup>2</sup>, l'Institut d'Éducation Spéciale (IES) devient Institut de Rééducation (IR). En 1992 le directeur qui avait été l'animateur des deux restructurations (MECSS vers l'IES puis l'IES vers l'IR) démissionne. Il est remplacé par un directeur arrivant de l'extérieur. L'IR est agréé le 20 Juillet 1994.

En 1997, le service de Lescar est transféré à Pau dans deux villas, proches l'une de l'autre, acquises par l'association en faisant le choix de distinguer l'accueil de jour et l'accueil de nuit :

- 19 Avenue du Château d'Este pour le service de jour
- 34 Avenue Béziou pour le service de nuit (**Annexe 1**)

Notons que cette dernière opération, après l'externalisation de deux services, aura réellement confirmé le choix de la désinstitutionalisation de l'accompagnement afin de promouvoir une intervention plus souple et mieux adaptée à des interventions de proximité.

En ce qui me concerne, c'est en août 2000 que j'intégrerai l'équipe de direction.

### **1.1.2 Le CRAPS : ses missions, ses valeurs**

Selon l'article 2 de ses statuts, l'association a pour objet « toute action à caractère social, médico-social et de formation ».

Son activité, actuellement, concerne la gestion de l'Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique. Elle s'était engagée précédemment dans d'autres actions comme la mise en œuvre d'un projet d'entreprise d'insertion dans la restauration, des formations

---

<sup>2</sup> Annexe XXIV du décret n° 89-798 du 27 octobre 1989 fixant les conditions techniques d'autorisation des établissements et services prenant en charge des enfants ou adolescents présentant des déficiences intellectuelles ou inadaptés.

ponctuelles dans le secteur social et médico-social, une recherche longitudinale sur l'échec scolaire menée avec le laboratoire de psychologie de Toulouse le Mirail...

Plus récemment l'association s'est investie dans l'organisation de journées d'études dans le cadre d'un cycle intitulé « Ces enfants qui (nous) dérangent », journées organisées avec le soutien logistique de l'Institut du Travail Social Pierre Bourdieu à Pau.

La charte de l'association, adoptée par l'Assemblée générale du 22 juin 2001 définit les valeurs auxquelles les adhérents se réfèrent, « valeurs fondamentales d'humanisme qu'elle décline autour des notions de droit des personnes, de libertés individuelles et collectives et de citoyenneté :

**Droits de l'enfant** en priorité, qui entend le droit à la parole à tout âge, le droit à être reconnu à part entière, à être acteur de son projet de vie ;

**Droit des familles**, à être écoutées, à conserver la maîtrise de leur propre avenir, au respect ;

**Laïcité et liberté d'opinion pour tous ;**

**Droit à la citoyenneté**, c'est à dire à participer à la vie publique, à se faire entendre, à être représenté, informé, consulté. »

### **1.1.3 Une association marquée par une identité forte sur le plan local**

Comme nous venons de le voir l'association CRAPS s'est construite au travers d'une crise, celle de la M.E.C.S.S., où l'histoire de cet établissement s'est confondue avec celle de l'organisme gestionnaire qui contribua à établir de la confusion entre le lucratif et le non lucratif.

A l'époque, la reconstruction et la mutation furent longues et difficiles et de nombreux salariés auront payé, par leur chômage, le redémarrage d'un nouveau projet, mais aussi parce que l'association devait faire ses preuves et qu'elle était placée sous la haute surveillance des pouvoirs publics. La pérennité administrative et financière était subordonnée à la réussite du nouveau projet.

A partir de là s'engage un travail de réflexion à la fois autour d'un nouveau projet mais aussi d'une organisation. A noter, pour l'époque, un taux élevé d'emplois qualifiés. En effet, dans les années 1970, 50% des personnels éducatifs possédaient le diplôme d'éducateur spécialisé. Taux qui n'a cessé d'augmenter grâce à une politique de formation, pour arriver à ne compter que des éducateurs spécialisés dans les équipes pluridisciplinaires. L'engagement syndical a été également très important.

Outre la situation qui était connue sur le plan local, la qualification mais aussi la syndicalisation des personnels ont certainement contribué à donner à cette association

une image très singulière auprès des partenaires. Le nouveau projet s'appuiera sur les circulaires Questiaux<sup>3</sup> sur l'intégration scolaire. Ces textes affirmaient déjà la nécessité de proposer des dispositifs plus souples visant à un travail concerté entre le milieu scolaire et les institutions spécialisées pour permettre une réelle intégration et une intégration individuelle dans les classes ordinaires. L'association des familles y apparaissait comme élément fondamental. Si aujourd'hui ces éléments sont (partiellement) admis dans notre secteur, sortir des murs des institutions médico-sociales, au début des années 80, était assez novateur. Ce mouvement, nous l'avons vu, s'est traduit par l'éclatement de la structure ou du moins par l'externalisation successive des services.

L'implantation a été choisie en référence à des études socio-démographiques qui permettaient d'apprécier la pertinence du choix géographique.

Parallèlement à la gestion de l'I.E.S, l'association, dans une volonté de diversification, avait réfléchi à un projet et mis en place une entreprise d'insertion dans la restauration dont la gestion aura été confiée par la suite à une autre association.

Une recherche longitudinale sur l'échec scolaire a été lancée avec le laboratoire de psychologie de Toulouse le Mirail. Il s'agissait de développer une action précoce afin de favoriser la prévention de l'échec. Pour ce faire l'agrément avait été demandé dès l'âge de 5 ans, mais a été refusé.

En 1998, les besoins nouveaux apparus au cours des dernières années, rendent nécessaire la réouverture d'une classe spécialisée à Mourenx, prise en charge par l'enseignante spécialisée qui effectuait jusqu'alors le soutien pédagogique des jeunes dans le cadre du SESSAD. Cette adaptation est l'occasion d'une rénovation des locaux qui sera menée en partenariat avec la municipalité propriétaire dans le cadre d'un « chantier jeunes ».

Après une réflexion autour de l'accompagnement des adolescents, le service de Tourasse orientera son projet vers l'accueil des 12-16 ans. Profitant de l'opportunité d'un local plus adapté, le service se rapprochera du centre ville de Pau pour s'installer en 2006 rue Gynemer.

Le travail et la réflexion menés par les administrateurs en 2000/2001 permettra de redéfinir le projet de l'association, d'en établir la charte, de réaffirmer, indépendamment du projet d'établissement, les valeurs de laïcité, de citoyenneté et de solidarité envers les populations les plus démunies sur lesquelles elle fonde son action.

Enfin c'est en avril 2008 que l'autorisation de mise en conformité de l'ITEP est accordée à l'association CRAPS.

---

<sup>3</sup> Circulaires n° 82-2 et n° 82-048 du 29 janvier 1982 et 83-082, 83-4 et 3/83/5 du 29 janvier 1983

#### **1.1.4 Un projet originel, novateur et fédérateur**

L'évolution des problématiques présentées par les personnes accueillies, l'intensification des contraintes externes, qu'elles soient consécutives aux mutations de la société, aux réformes législatives et réglementaires successives ou à l'évolution des approches théoriques, ont profondément modifié le contexte de l'action sociale et médico-sociale.

Tout au long de son histoire le CRAPS a cherché à accompagner ces mouvements et s'est inscrit dans une dynamique de changement et d'innovation. Au prix, comme nous venons de le voir, de restructurations contraignantes et douloureuses, l'association a voulu privilégier les intérêts des jeunes et de leurs familles, notamment, dès les années 80, en déplaçant son activité pour favoriser le maintien à domicile et l'intégration dans le milieu ordinaire.

Pourtant, la volonté des années 80, sinon idéologique au moins militante, de maintenir le jeune dans son milieu d'origine, s'est confrontée quelques années plus tard à la double réalité de troubles de moins en moins supportables pour leur environnement et des limites des capacités du milieu ordinaire, notamment scolaire, pour les réintégrer dans les dispositifs existants.

La prise en compte des besoins de ces jeunes et de leur environnement ainsi que celle de la souffrance dans des contextes souvent d'incompréhension et d'intolérance réciproques, ont conduit les professionnels à développer une certaine souplesse dans les modalités d'accompagnement (accueil aménagé pouvant combiner les différentes formes d'intervention : internat et intégration scolaire, accueil dans une classe spécialisée et suivi d'externat...). D'autre part, la conviction que l'évolution des sujets et de leurs proches était forcément tributaire de leur adhésion au projet qui les concerne, nous a amenés, très tôt, à associer parents et enfant à l'élaboration et à la mise en œuvre des actions proposées dans le cadre d'un projet global où difficultés personnelles, familiales, scolaires, économiques, socioculturelles...sont abordées et traitées, soit par le biais d'interventions institutionnelles (éducatives, pédagogiques ou thérapeutiques), soit par des actions spécifiques s'appuyant sur la mise en valeur des ressources du milieu naturel et les compétences du jeune.

De fait, la contractualisation du projet avec l'utilisateur est une pratique ancienne au CRAPS, d'abord sous la forme d'un « contrat d'accompagnement » élaboré avec le jeune et sa famille et l'ensemble des acteurs concernés par l'accompagnement, puis, plus récente du « projet personnalisé d'accompagnement ».

L'histoire et des pratiques parfois innovantes ont imprégné la culture du CRAPS et permis à cette association aux dimensions modestes de s'imposer localement dans le cadre tant de l'action que de la réflexion. Elle demeure aujourd'hui une organisation dynamique où s'articulent recherche en interne et forte implication sur le territoire dans le cadre de coopérations. Ainsi, si militants associatifs et professionnels du CRAPS se

reconnaissent pleinement dans cette histoire que d'autres, avant nous, ont construite, ils inscrivent avant tout leur action dans un mouvement et une adaptation permanents des approches et des pratiques au plus près de l'évolution des besoins des populations auxquelles s'adresse sa mission.

Au CRAPS, la nécessité de proposer un nouveau projet relevait de la survie de la structure. De fait, les salariés étaient liés par un même objectif de réussite. « En effet, il est clair que l'identité d'une entreprise est d'autant plus forte que ses acteurs sont interdépendants pour la réussite d'un projet commun »<sup>4</sup>.

## **1.2 De l'institut de rééducation à l'ITEP : une première étape évolutive, entre projet originel et réponse à la commande publique.**

Avant d'évoquer le fonctionnement de l'ITEP du CRAPS je souhaiterais rappeler ce que le décret du 6 janvier 2005<sup>5</sup> est venu modifier pour nos structures.

### **1.2.1 l'ITEP : De la rééducation au projet de soins**

C'est le décret du 6 janvier 2005 qui a modifié l'intitulé et la définition générale des Instituts de rééducation. Complétées par une circulaire, ces textes reconnaissent la spécificité de ces structures qui relevaient jusque là de l'annexe XXIV relative aux conditions techniques d'autorisation des services et établissements prenant en charge des enfants et adolescents atteints de déficiences intellectuelles ou inadaptés. En premier lieu le texte définit les publics visés. Les ITEP accueillent des enfants, des adolescents qui présentent des difficultés psychologiques dont l'expression, notamment l'intensité des troubles du comportement, perturbe gravement leur socialisation et leur accès aux apprentissages. Ces publics se trouvent, malgré des potentialités intellectuelles et cognitives préservées, engagés dans un processus handicapant qui nécessite le recours à des actions conjuguées et à un accompagnement personnalisé .

---

<sup>4</sup> LOUBAT J.R., 1999, *Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux*, Paris : Dunod, 282 p.

<sup>5</sup>Décret n° 2005-11 du 6 janvier 2005 fixant les conditions techniques d'organisation et de fonctionnement des instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques.

Ainsi l'évolution de ces instituts, tant dans leurs pratiques que dans leurs missions au regard de la population accueillie s'oriente clairement vers un travail plus thérapeutique que rééducatif.

#### A) Sa mission

La mission des ITEP est d'accompagner le développement de ces jeunes au moyen d'une intervention interdisciplinaire. L'ambition du dispositif est de les amener « à prendre conscience de leurs ressources , de leurs difficultés et à se mobiliser pour aller vers leur autonomie ». l'objectif de ces instituts est aussi de dispenser des soins et des rééducations, de favoriser le maintien du lien des intéressés avec leur milieu familial et social, de promouvoir leur intégration dans les différents domaines de la vie, notamment en matière de formation générale et professionnelle. « A ce titre , ils favorisent le maintien ou préparent l'accueil des intéressés en écoles et établissements scolaires, dans des dispositifs ordinaires ou adaptés ».

#### B) Les modalités d'accompagnement

L' ITEP du CRAPS est un établissement agréé pour recevoir 55 enfants garçons et filles de 6 à 16 ans. Cet accompagnement peut se faire en ITEP (internat ou semi-internat) ou en service d'éducation spéciale et de soins à domicile (SESSAD). **(Annexe 2)**  
La répartition de nos services est la suivante :

	Internat	Semi-internat	SESSAD	Total
ITEP Pau	10	8		18
SESSAD 6-12 ans			12	12
SESSAD12-16ans			10	10
Services Mourenx		5	10	15
TOTAL	10	13	32	<b>55</b>

L'établissement comme je l'ai évoqué, est géré par l'association Centre de Recherches et d'Actions Psycho-Sociales (C.R.A.P.S). Depuis sa création en 1984, le CRAPS a toujours cherché à adapter ses services aux besoins des personnes accueillies et aux orientations de travail retenues. Si très vite le choix de maintenir l'enfant dans son milieu de vie ordinaire ( école, famille, lieux sociaux) par le soutien d'une aide personnalisée a contribué au développement de services à domicile, le semi-internat a toujours été pensé comme une modalité d'accompagnement pertinente au regard de certaines problématiques. Ainsi le semi-internat que nous proposons s'est lui aussi très vite inscrit dans cette dynamique intégrative en développant des modalités d'accompagnement diversifiées, recherchant également le maintien de l'enfant en milieu

ordinaire avec des aménagements des temps scolaires. L'autre idée est d'éviter à l'enfant de se retrouver dans des situations où le collectif aurait l'ascendant sur l'individuel. Ce que nous appelons l'effet « chaudron ».

Le projet de l'internat s'inscrit quant à lui dans une dimension thérapeutique et n'est proposé que sur indication en lien avec le projet de l'enfant. Il est donc proposé de façon aménagée et ponctuelle à partir d'une indication posée en équipe et en présence des familles.

En effet, convaincus que l'évolution de ces enfants est forcément dépendante de l'adhésion des parents, leur association et leur implication ont été très tôt recherchées. Conformément à la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, l'établissement a très rapidement initié une démarche qualité et mis en place les outils concernant le droit des usagers.

### C) Le public visé, le public accueilli au CRAPS

Comme le précise désormais le décret de 2005, les ITEP accueillent des enfants, adolescents ou jeunes adultes qui présentent des difficultés psychologiques.

Néanmoins nous constatons depuis quelques années une évolution des problématiques. Les enfants que nous accueillons au CRAPS n'ont en commun que leurs difficultés scolaires. Il existe en effet une grande diversité dans les pathologies et les troubles présentés.

**(Annexe 3)** Si l'indication liée à notre agrément demeure l'accueil d'enfants présentant des troubles du comportement et de la personnalité (instabilité, intolérance à la frustration, violences, agressivité, difficultés relationnelles, passages à l'acte, troubles de l'attention, souffrance psychique...), ceux-ci évoluent en lien avec l'évolution de la société. Nous assistons à une diminution statistique des troubles d'origine névrotique, compensée par deux familles de troubles qui dérangent l'école et la famille, ceux que l'on nomme sous le vocable de « troubles déficitaires de l'attention avec hyperactivité » ou TDAH et d'un nombre croissant dans nos institutions d'enfants présentant des symptômes de la lignée psychotique.

Pour la première catégorie, il s'agit d'enfants qui s'agitent, qui ne font rien de ce que l'on attend à l'endroit où l'adulte le propose. Ce manque d'attention, de concentration, avec ses conséquences négatives sur les apprentissages, s'accompagne d'une demande permanente d'attention de l'autre et d'agressivité à la moindre frustration. C'est l'exemple de Cédric, qui arrivé à l'âge de 6 ans, ne pouvait tenir assis plus de 2 minutes avec une attention très labile qui ne pouvait lui permettre de suivre une activité dans sa durée, même adaptée, vivant tout refus de l'adulte comme une véritable agression. Ces situations donnaient lieu à des colères mais aussi à des violences à l'égard de quiconque

voulait intervenir. Puis la crise passée l'enfant pouvait solliciter l'adulte comme si rien ne s'était passé, dans une réelle quête affective.

La deuxième grande famille de troubles qui vient déranger notre cadre et, encore plus, nous interpeller professionnellement concerne les problématiques d'origine psychotique. Dans ce cadre, ces enfants nous troublent par leur déni de la réalité tant intérieur qu'extérieur. Cette évolution amène les équipes à réfléchir sur leurs modes d'intervention.

#### D) La notion de handicap

Aborder cette notion de handicap me paraît essentiel car cette nouvelle définition vient réellement réinterroger nos pratiques auprès des jeunes mais aussi des parents. En tout cas elle suscite actuellement un débat où s'affronte pédopsychiatrie et neuropédiatrie.

La loi du 11 février 2005 donne une définition du handicap et introduit le handicap d'origine psychique. Désormais le Code de l'action sociale et de la famille (CASF) concernant les personnes handicapées, s'ouvre avec une définition du handicap : « art. L. 114. – Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou de restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant ».

Pour la neuropédiatrie le handicap renverrait à l'idée d'un mauvais fonctionnement, d'une défaillance quasi mécanique, organique (génétique ou neurologique). Ce que critique sévèrement la pédopsychiatrie car s'il est vrai qu'un handicap physique, lorsqu'il est réel, a tout avantage à être accepté et traité comme tel, le supposer, le plus souvent à tort, devient une grave dévalorisation narcissique, surtout lorsque ce pseudo dérèglement mécanique a pour fonction de supprimer l'importance de la présence et de la remise en question de l'autre à savoir les parents dans la structuration psychique de leur enfant.

Evidemment ce discours « scientifique » expliquant la dyslexie, la dysphasie, l'hyperactivité par des troubles génétiques ou neuronaux séduit les adultes devenus souvent bien malgré eux, à la fois déculpabilisés certes, mais par là même, aussi, déresponsabilisés.

Or l'enfant que nous accueillons au CRAPS est très certainement engagé dans un processus handicapant mais il n'est pas handicapé. Le « processus handicapant » dans lequel est engagé l'enfant, adolescent ou jeune adulte, présente un caractère potentiellement réversible qui le distingue de populations présentant des handicaps persistants voire définitifs. En ce qui concerne notre positionnement théorique au CRAPS, le terme de handicap, s'il vient retirer de la culpabilité chez les parents, vient surtout faire oublier la dimension inconsciente inhérente à la vie psychique de chacun d'entre nous et

nie la position singulière du sujet à l'égard de ses propres difficultés dans son rapport au monde et à lui même.

Cet aspect est important car il modifie la demande des parents qui est de réparer ce qui dysfonctionne chez leur enfant et uniquement chez leur enfant par la rééducation idoine. Le rapport à l'institution ou au service en est donc changé puisque le parent ne se sent plus directement concerné ou avoir une responsabilité dans l'origine des difficultés de leur enfant . La demande devient davantage une demande de prestation spécifique qu'une demande d'accompagnement global.

### **1.3 L'organisation actuelle de l'ITEP : ses fondements, ses limites**

#### **1.3.1 L'organisation des services au CRAPS et la place de l'école**

##### A) La logique de service

Le rappel historique a montré combien la structure s'est modifiée pour adapter ses réponses au besoin des usagers. L'externalisation des services a ancré le projet du CRAPS dans un travail de proximité et confirmé la désinstitutionnalisation de l'accompagnement en l'inscrivant plus encore dans une logique de service. Après cette période de déménagements, la réflexion durant les années 2000 s'est davantage portée sur les projets de chacun de ses services.

Ainsi, après le constat du vieillissement de la population accueillie et la mise en place de groupes de travail autour de la question des adolescents, le service de Tourasse s'est orienté vers l'accompagnement des jeunes de 12 à 16 ans.

Le service de Mourenx, répondant à un besoin territorial, a poursuivi son intervention en augmentant ses actions en terme de SESSAD.

Enfin, sur le service à Pau, deux équipes pluridisciplinaires accompagnaient de façon indifférenciée des enfants relevant du SESSAD ou du semi-internat, la différence de statut relevant du mode de scolarité en interne ou à l'extérieur.

Le travail a été alors de procéder à une véritable séparation en réorganisant les équipes pour permettre qu'un réel travail à domicile puisse se mettre en place dans le cadre d'un SESSAD. Cette réorganisation au niveau de nos services nous a permis d'être en conformité avec les textes qui allaient réglementer notre intervention .

Conformément à l'article D. 312-59-5-1 du code de l'action sociale et des familles, « chaque ITEP sur un territoire donné doit pouvoir proposer des modalités diversifiées de prise en charge des enfants , adolescents ou jeunes adultes, se déclinant du service d'éducation spéciale et de soins à domicile à l'internat de semaine... Les modalités d'accueil se déterminent au cas par cas, en fonction de la dynamique évolutive du jeune, du programme de scolarité dans l'ITEP ou à l'extérieur ou des indications des suivis

psychothérapeutiques externes (prise en charge conjointe avec un service de pédopsychiatrie par exemple). »

Ceci ne veut toutefois pas dire que chaque établissement doit obligatoirement mettre en œuvre l'ensemble des modalités d'accueil énumérées ci-dessus. Ce qui est important, c'est que l'établissement, conformément aux orientations définies dans son projet d'établissement, tende à proposer des modalités variées et évolutives d'intervention, afin de répondre aux besoins de chaque enfant.

Un des grands axes de la loi du 11 février 2005 est de placer la personne handicapée au centre des dispositifs qui la concernent en substituant une logique de service à une logique administrative. Il s'agit aujourd'hui de proposer un choix entre plusieurs solutions adaptées.

#### B) De l'école spécialisée à l'unité d'enseignement

Le CRAPS, inspiré par les circulaires Questiaux, s'est positionné depuis de nombreuses années pour l'inscription de l'enfant dans l'école de son quartier et fait le choix avec les familles concernées d'une scolarisation effective en milieu ordinaire, tant que l'enfant ne s'y trouve pas en souffrance. La scolarisation dans le milieu scolaire pouvait être à temps plein ou à temps partiel quand les contraintes et les exigences scolaires mettaient le jeune et/ou les équipes en trop grande difficulté, au risque de mettre en cause cette scolarisation. L'effectif des classes durant cette dernière décennie s'est fortement réduit et l'intervention des enseignants s'est déplacée vers un soutien pédagogique en lien avec l'école ordinaire. Une dizaine d'enfants a continué à bénéficier d'une scolarité au sein de l'établissement.

Dans ce domaine aussi la réglementation a évolué. Désormais tout enfant, tout adolescent présentant un handicap ou un trouble invalidant de la santé doit être inscrit et accueilli, si nécessaire au sein de dispositifs adaptés, dans l'établissement scolaire ordinaire le plus proche de son domicile. Sa scolarisation dans un établissement social ou médico-social doit être exceptionnelle : la loi supprime le terme « d'éducation spéciale » qui regroupait jusqu'alors ces établissements.

Dans cette nouvelle architecture on ne parle plus ni d'école ni de classe dans les établissements médicosociaux mais d'« unité d'enseignement ».

Les unités d'enseignement définies aux articles D. 351-17 et 18 du code de l'éducation « mettent en œuvre tout dispositif d'enseignement visant à la réalisation des projets personnalisés de scolarisation des élèves handicapés ou souffrant d'un trouble de la santé invalidant. »

Le renversement se traduit par une scolarisation de fait en milieu ordinaire et l'accompagnement spécialisé doit contribuer à l'amélioration des compétences de l'enfant.

Ainsi au CRAPS le soutien se traduit à la fois par des actions pédagogiques directement auprès de l'enfant mais aussi par des coopérations avec l'école qui permettent de traiter les problèmes en temps réel, de les dédramatiser et de rompre l'isolement de l'enseignant face à des situations difficiles qui nécessitent une prise de distance.

Pour les jeunes dont le maintien dans l'école ne pourrait être assuré du fait de troubles du comportement, l'accompagnement dans le cadre de l'unité d'enseignement visera à acquérir un statut d'écolier, d'élève, sur le plan des apprentissages et du comportement en vue d'un retour au plus tôt dans le milieu ordinaire, dans des conditions supportables pour le jeune et pour l'environnement scolaire et familial, avec, si besoin, un soutien approprié. L'équipe pédagogique est constituée de 4 enseignants. Chacun d'entre eux est rattaché à une équipe pluridisciplinaire et à un territoire. Pour l'année scolaire 2009/2010 sur 57 jeunes accompagnés par le CRAPS 3 enfants n'ont pu être scolarisés compte tenu de leur pathologie. Près de 75% ont suivi une scolarisation à temps plein. Pour le petit quart restant les aménagements vont d'un mi-temps à 1 heure hebdomadaire dans une école. Aujourd'hui ce qui est recherché c'est une réelle scolarisation où il sera question d'apprentissage et non plus une intégration qui avait plutôt une vocation sociale. **(Annexe 4)**

Ainsi l'aménagement de la scolarisation, qu'elle soit à temps partiel ou à temps plein, ne sera mis en place qu'après consultation de la famille, de l'équipe pédagogique de l'école d'origine et l'enseignant référent. Un projet personnalisé de scolarisation (PPS) sera élaboré. Le projet personnalisé d'accompagnement (PPA) quant à lui, mis en place dans le cadre de l'institution, constitue l'élément central de l'accompagnement du jeune par le service du CRAPS qui a vocation à traiter la personne dans sa globalité.

### C) Les orientations MDPH

Les orientations vers les ITEP sont de la compétence des Maisons Départementales des Personnes Handicapées (MDPH) après que les Instituts de rééducation (IR) ont relevé des CDES (Commission Départementale de l'Éducation Spéciale).

Les ITEP entrent donc dans le champ du handicap depuis la loi du 30 juin 1975 et la loi du 11 février 2005 n'a pas modifié cette disposition.

Participant à l'équipe pluridisciplinaire de la MDPH, je me suis rendu compte que les propositions des orientations en SESSAD, étaient finalement davantage subordonnées à la scolarisation qu'aux réels besoins de l'enfant. En effet, pour la majorité de ses membres, le SESSAD concernerait des jeunes pouvant suivre une scolarité ordinaire. Or avec la mise en place de la loi de 2005, davantage d'enfants bénéficient d'une scolarité,

non pas que les difficultés soient minorées mais parce que les enseignants proposent des aménagements à ces élèves et que la plupart d'entre eux sont aidés et soutenus individuellement par des auxiliaires de vie scolaire (A.V.S. ou A.V.S.I. pour « Individuel »). Enfin le « D » de SESSAD renvoyant au domicile est plus facilement acceptable par les familles que le terme équivoque de « semi-internat » où elles n'entendent bien souvent que le mot internat alors qu'il s'agit d'un accueil en journée. Rappelons qu'aujourd'hui les parents sont étroitement associés à la décision d'orientation qui sera prise par la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (C.D.A.P.H.) en accord avec les parents ou le représentant légal. Selon la Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques (DREES), au 1<sup>er</sup> janvier 2006 il y avait 26300 places en SESSAD pour seulement 5000 en 1985.

Les conséquences sont que nous avons davantage d'enfants orientés sur ces services et nos listes d'attente s'allongent et, bien que scolarisés, les problématiques sont de plus en plus complexes et relèvent d'un accompagnement important sur les trois dimensions thérapeutique, éducative et pédagogique. A Pau le SESSAD pour les 6-12 ans accueille 12 enfants. Au mois de janvier nous avons une liste d'attente de 7 enfants. Nous ne pourrons pas répondre à toutes ces sollicitations à la rentrée 2010 et déjà la liste ne cesse de se rallonger. C'est la troisième année consécutive que les familles doivent attendre au minimum une année avant de voir leur enfant intégrer les effectifs du CRAPS alors que les demandes vers le semi-internat diminuent. Nous atteignons tout juste l'équilibre pour cette prochaine rentrée.

### **1.3.2 l'intervention hors les murs : un atout et des limites**

#### A) L'adaptation aux besoins de l'enfant

Si notre projet et nos prestations étaient conformes aux attendus réglementaires et à l'évolution de la demande sociétale, nous n'avions pas mesuré leurs impacts sur les pratiques professionnelles et donc l'incidence sur la capacité de mobilisation de nos équipes.

Cette évolution nous met face à de nouvelles logiques : répondre aux besoins de l'utilisateur au travers d'un accompagnement individuel en diversifiant les modalités à grâce à des services souples, en développant partenariat et réseaux pour maintenir la personne dans son environnement de vie de manière efficiente et sous le prisme de l'évaluation. Cette forme d'intervention hors les murs amène nécessairement à une intervention de plus en plus individualisée au détriment du collectif alors garanti par l'institution. Elle induit un morcellement des interventions conduisant à l'isolement des intervenants et un affaiblissement de la notion de travail d'équipe et, de ce fait, interroge la question du lien.

Cette très grande autonomie n'est pas forcément propice à de l'initiative pourtant nécessaire dans le contexte actuel où la relation avec les usagers a profondément changé. Au cours de ces dernières années nous sommes passés au CRAPS d'une relation avec des parents en demande d'aide légitimée par un projet qui les associait à l'accompagnement de leur enfant, au rapport à un usager que le cadre réglementaire a positionné comme client en quête de prestations.

Cette situation a été accentuée avec la notion de handicap qui laisse progressivement place à une approche plus rééducative au détriment du travail clinique. Ce renversement de posture nous amène à répondre plus à la demande qu'au réel besoin. Comme je l'ai évoqué précédemment, l'introduction de la notion de handicap y a grandement participé. Notre intervention est davantage axée sur l'accompagnement du jeune dans les solutions défensives qu'il met en place pour lui permettre de s'insérer de façon plus apaisée dans le lien à l'autre, dans le lien social. Autrement dit, nous ne cherchons pas forcément à traiter le symptôme mais plutôt, si cela est possible, à en comprendre la cause et à favoriser une prise de conscience chez le jeune. Prenons l'exemple de la dysphasie qui est un trouble important du langage qui entrave la communication et le lien à l'autre. Au delà du trouble il y a une incidence sur l'inscription sociale de l'enfant. Dans certains cas le tableau clinique est très proche pour certains items de celui de la psychose. Aujourd'hui la demande des parents et souvent de la MDPH, est celle d'une prise en charge orthophonique pour traiter la difficulté repérée. Presque 20 % des enfants sont diagnostiqués « dys », dans lesquels nous allons retrouver les dyslexies, les dysphasies, les dysorthographies, les dyspraxies...et avec elles les préconisations en orthophonie, en psychomotricité et de plus en plus de demandes d'intervention en ergothérapie.

C'est dans ce sens que nous voyons poindre un risque d'instrumentalisation de notre intervention qui, à terme, pourrait nous éloigner de notre mission c'est à dire la restauration de la relation à l'autre. Dans un tel contexte le risque d'instrumentalisation de notre secteur grandit et certains parlent de «sanitarisation» du médico-social. C'est le constat que je peux faire aujourd'hui dans l'établissement où je suis en poste, qui à très tôt développé un projet visant le maintien de l'enfant dans son milieu de vie ordinaire et privilégiant le primat de l'individu à la logique institutionnelle. Malgré cela, notre organisation trouve ses limites dans l'adaptation de notre intervention à cette nouvelle demande que je qualifierai de réparation, de rapiéçage . Le risque à terme est d'arriver à un délitement de notre action en répondant spécifiquement à une demande qui se veut de plus en plus normative voire rééducative au détriment d'une démarche clinique prenant en compte le sujet. Paradoxalement, ce qui était une avancée par la mise en place d'une intervention en ambulatoire, nous ramène, dans ce qui est la commande compte tenu de l'évolution réglementaire ( que je développerai dans la deuxième partie), à une

intervention visant à faire taire le symptôme, plutôt que prendre en compte la personne dans sa globalité et lui permettre d'accéder à son autonomie.

Cette évolution a conduit à un changement profond que nous pensions avoir anticipé par la mise en place en son temps d'un projet novateur.

Or, ce changement reste difficile à aborder par les professionnels.

#### B) Adapter les pratiques : des effets sur les professionnels

Tous ces changements interviennent dans un contexte que l'on sait encore mouvant avec la question des regroupements sans pour autant en deviner les prochains contours. Ce dernier point participe à l'inquiétude des salariés dans un contexte économique peu favorable. Malmenés par ces modifications qui les interpellent au niveau de leur compétence, ils ont du mal à se repérer et à se mobiliser dans cette logique où l'institution laisse la place au service. Sans parler d'un travail posté, en institution les équipes reproduisaient un peu les mêmes interventions selon le moment de la journée et essentiellement en collectif (lever, classe, repas, classe, activité, toilettes, repas, coucher...). Aujourd'hui les murs se sont effacés pour laisser la place à une intervention individualisée et de plus en plus en milieu ordinaire. Il faut travailler avec des partenaires différents, dans des environnements variés. Pour retrouver la dimension collective il faut chercher de nouveaux supports adaptés, soit sous forme d'ateliers, d'activités, de médiations. Cette polyvalence d'interventions nécessite une adaptation mais surtout une recherche permanente de nouveaux projets. Quand les idées ne sont plus au rendez vous, les enfants ne sont plus rencontrés ou bien on se décharge sur les autres professionnels et notamment les thérapeutes pour qu'une prise en charge soit proposée. Les usagers deviennent davantage des partenaires, plus associés qu'auparavant à leur projet personnalisé, tandis que les prestations deviennent plus précises au fur et à mesure qu'elles se proposent d'être évaluables et donc plus modestes. Elles quittent ainsi le piédestal de l'ambition métaphysique ou réparatrice longtemps développée dans notre secteur quand il n'avait pas de compte à rendre.

Cet environnement en mouvement concourt à la perte de certains repères professionnels, génère des effets de stress, voire alimente l'idée d'un grand chambardement dont on ne voit pas toujours le sens et l'aboutissement. Cela se traduit par des arrêts maladie, des démissions, de l'usure, une apathie dans certaines équipes, des personnes qui n'arrivent pas à se rencontrer, un déficit d'information et l'émergence de l'« enfant symptôme ». C'est l'enfant qui met tout le monde en difficultés, qui fait échouer tous les projets proposés et la direction à qui on reproche de pas bien évaluer la gravité de la situation.

Cet aspect de la vie institutionnelle est évidemment à prendre en compte car, tout en questionnant notre capacité à négocier le changement, le risque est de générer des

dysfonctionnements importants pouvant affecter les relations entre les professionnels et les usagers et altérer très rapidement la qualité de l'intervention.

### **1.3.3 le poids des contraintes logistiques**

Notre capacité à faire vivre un projet orienté vers le maintien en milieu ordinaire repose principalement sur nos moyens logistiques. Nous bénéficions d'un parc de 14 véhicules. Les accompagnements des enfants sont effectués majoritairement par des personnels des services généraux. Ces personnes outre la fonction d'accompagnateur ont à assurer l'entretien des locaux. Or depuis l'effectivité de la loi de 2005, la majorité des enfants sont scolarisés à temps partiel ou à temps plein en école ordinaire. A titre d'exemple pour la rentrée scolaire 2009/2010, 57 enfants sur 59 ont été concernés par une scolarisation en milieu ordinaire répartis sur 34 établissements relevant du primaire et du secondaire.

#### **(annexe 5)**

Le nombre d'accompagnements s'est fortement accru au cours de ces toutes dernières années, notre périmètre d'intervention s'est élargi. Cette situation nous amène à consacrer davantage de temps à ces transports. Les effets sont les suivants : l'entretien des bâtiments ne peut plus se faire dans des conditions acceptables. Les éducateurs sont de plus en plus requis pour ces accompagnements. Enfin notre parc doit bénéficier d'une surveillance particulière quant à l'état général de nos véhicules pour procéder au renouvellement voire à de nouveaux investissements pour garantir la sécurité des enfants transportés et des personnels d'accompagnement.

### **1.3.4 La perte de l'intervention collective**

#### A) La cohérence mise à mal

Comme je l'ai évoqué précédemment cette orientation qui nous amène vers du « tout dehors » conduit à une intervention individualisée. Pour schématiser, on pourrait dire que l'enfant, lorsqu'il était encore dans les murs, était vu et observé par l'ensemble des professionnels et sur la durée. Aujourd'hui, dans son environnement, il n'est plus en contact qu'avec un seul professionnel et forcément sur des temps très courts.

Pris dans l'urgence, dans la complexité de leur tâche, les intervenants en général et les éducateurs en particulier peinent à se représenter ce qu'ils font et à le faire partager à d'autres alors que, justement la cohérence de cet ensemble, ainsi que le sens partagé de l'action, doivent déterminer le cadre structurant nécessaire à la sécurité du jeune, des professionnels et des intervenants.

## B) Des réponses peu adaptées

Pendant des années, l'accueil en journée au niveau de l'I.R puis de l'ITEP était pensé essentiellement autour de la scolarisation, avec les aménagements adaptés certes, mais la question scolaire restait la préoccupation centrale. Puis au cours de ces dernières années de plus en plus d'enfants ont fait leur rentrée dans le milieu ordinaire pour arriver à la rentrée de septembre 2009 à un nombre frôlant les 100%. L'équipe s'est trouvée alors en difficulté à proposer une alternative à ce type d'accompagnement. La question de l'école étant renvoyée à l'Education Nationale, il nous fallait repenser les fondements de l'accueil en journée dans un ITEP. Cette situation a alors mis en évidence notre difficulté à faire une offre différente. La traduction immédiate a été un déficit en prix de journées. C'est en relançant les équipes sur cette question, qu'il a été possible d'imaginer de nouvelles prestations, sous forme d'ateliers interdisciplinaires, et de revenir ainsi à l'équilibre. Parallèlement il fallait faire accepter l'idée aux professionnels qu'un enfant puisse venir en journée, même s'il bénéficiait d'une scolarité ordinaire, dans le cadre d'une intervention qu'elle soit éducative, thérapeutique ou pédagogique voire conjointe pour peu que son projet personnalisé en posait l'indication. Ce changement de posture a été et reste encore compliqué à admettre et à mettre en action. Si pour les personnels les plus anciens l'accompagnement en journée reste associé à une scolarité protégée en interne, il est pour les nouveaux davantage inscrit dans une approche individuelle où les ateliers n'ont pas toujours leur place.

## C) La question des compétences

Aujourd'hui l'accompagnement est multiple. Au niveau de l'ITEP, l'intervention de l'éducateur va de l'internat à une participation en journée autour d'un atelier en passant par une co-intervention à l'école pour finir par un soutien aux familles à domicile... Cette question de la diversité des compétences se pose également sur les SESSAD, par effet de glissement. A titre d'exemple ces enfants bénéficient pour la plus grande majorité de l'ensemble des rééducations, ce qui n'était pas le cas il y a encore quelques années et donc nos postes, en ce qui concerne les paramédicaux, ne sont plus suffisants au regard de ces nouvelles orientations.

## D) Les risques de démotivation

Ajoutée à des problématiques complexes, l'évolution des demandes réinterroge les compétences des professionnels. Il peut s'opérer une déperdition des compétences individuelles (et par la même occasion collectives) au sein d'une organisation susceptible

de favoriser démobilisation, démotivation, immobilisme au sein des équipes, engendrant usure et épuisement professionnel.

#### E) Des effets sur l'utilisateur

Cette évolution peut également porter des risques de maltraitance ; il est possible dans un tel contexte de commettre quelques négligences. La déperdition précédemment évoquée peut avoir un impact sur la prise en charge des usagers : on ne proposera pas l'ensemble des interventions compte tenu d'une évaluation insuffisamment développée, dans la relation avec les familles dans laquelle les professionnels peuvent se sentir plus en difficulté, les partenaires qu'on ne pense pas à associer...

La perte de sens, la démotivation et très certainement la question des compétences amoindrissent les interventions.

Dans un ITEP les enfants nous font très vite comprendre que les projets mis en place ne correspondent pas à leurs besoins, c'est alors la violence, les dégradations...

### **1.4 Une organisation de travail peu adaptée.**

Depuis sa création l'établissement a connu de nombreux changements amenant l'institution à s'ouvrir pour laisser la place à quatre services répartis sur des lieux géographiques différents.

La constitution des équipes correspond à un besoin et à une époque particuliers. **(Annexe 6)** Ayant eu très peu de mouvements d'un service à un autre, la répartition est restée la même. Or les besoins ont évolué différemment en fonction de l'orientation soutenue par ces équipes. Nous avons jusqu'à privilégié l'attachement d'une équipe à un service. Cette répartition n'a plus de sens au regard des prestations à proposer.

### **Synthèse de la première partie**

Mise en oeuvre de façon plus aléatoire depuis de nombreuses années du fait de ses choix associatif et institutionnel, l'application des textes de loi en ce qu'ils apportent des définitions et des méthodes, vient confirmer nos orientations. Elle nous invite à plus de rigueur dans nos procédures et surtout plus de concertation avec les familles.

Une forte individualisation de l'accompagnement se traduit par des actions à la carte avec, pour conséquence, des impératifs d'adaptation constante des services, de capacités d'anticipation des demandes, de mise en réseau entraînant par la même une redéfinition du « travail ensemble » néanmoins indispensable pour garantir la cohérence de notre intervention.

L'histoire du CRAPS a été marquée par une situation de crise sérieuse et douloureuse qui a très certainement contribué à créer une identité forte au niveau des équipes.

Depuis quelques années le CRAPS a évolué sans que cela passe par des conflits, dans un climat social plus apaisé .

Beaucoup de professionnels ont fait toute leur carrière dans cette structure. Nous voyons depuis quelques années des salariés partir à la retraite. Quelques uns, qui ont connu cette période, sont encore en activité. Ils interviennent aujourd'hui avec de nouveaux collègues qui ne partagent pas la même histoire, la même culture voire la même formation.

La rotation des personnels commence à éloigner ces personnels anciens. On peut craindre qu'à défaut de pouvoir se retrouver autour d'un projet commun , les appartenances se fassent autour d'un mythe fondateur , mythe qui perd de son efficacité au fil du temps. La référence à l'âge d'or, qui apparaît dans les discours des anciens professionnels (« du temps de... ») ne suffit plus à mobiliser. Au contraire, elle génère une ligne de démarcation entre les nouveaux et les anciens obligés alors de se repositionner.

La logique de service entraîne une révolution qui fait graviter désormais les dispositifs autour des besoins des personnes.

En terme de management cette nouvelle forme d'organisation doit pouvoir s'inspirer des entreprises de service.

Sans parler de crise structurelle on peut sentir les prémices d'une crise d'identité. De nombreux signes apparaissent et doivent nous alerter quant à l'état de santé de notre organisation.

La réécriture du projet est très certainement une opportunité pour construire une équipe. Il est essentiel de recréer une identité forte à travers ce projet commun.

Celui-ci devra prendre en compte l'évolution des interventions mais aussi le maintien et le développement des compétences.

Un projet pour faire institution hors les murs et qui réponde à cette question :

Comment personnaliser l'accompagnement tout en garantissant l'aspect collectif de la prise en charge qui constitue le fondement de la socialisation et l'apprentissage du vivre ensemble ?

## **2 Le secteur médico-social : un secteur marqué par l'émergence de nouvelles attentes qui nécessitent une évolution constante**

### **2.1 L'émergence de l'utilisateur : ses demandes et sa place dans la nouvelle architecture**

#### **2.1.1 le cadre réglementaire**

Sans refaire un historique de notre secteur, il s'agira de rappeler ici les lois qui, à mon sens, ont eu un impact direct sur les institutions mais aussi sur les pratiques.

C'est pourquoi je commencerai par rappeler la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales, que l'on peut qualifier de fondatrice en consacrant l'autonomie du champ social et médico-social.

En effet le développement des établissements et services va être encadré par la loi du 30 juin 1975 qui sera souvent complétée et finalement modifiée par la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Représentant un mouvement de réforme engagé depuis dix ans, cette dernière sera encore significativement modifiée ou complétée, par la loi n° 2004-626 du 30 juin 2004 relative à la solidarité pour l'autonomie des personnes âgées et des personnes handicapées créant notamment la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie et la loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires.

D'autres textes comportent des dispositions importantes pour les établissements et services, notamment la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées ainsi que plusieurs lois de finances et de financement de la sécurité sociale. Ces lois transversales, concernant l'ensemble ou une large part du champ social et médico-social, ont aussi été déclinées et précisées progressivement dans chacun des secteurs d'activité, depuis les personnes âgées jusqu'à la protection de l'enfance.

Nous pouvons dire que le secteur médico-social a profondément évolué et c'est dans ce sens que l'on peut évoquer une nouvelle architecture. En effet, au cours de cette période des évolutions ont amené des restructurations des organisations médicales et médico-sociales, des pratiques professionnelles mais également une redéfinition de la place respective des professionnels et des bénéficiaires ou des utilisateurs. Nous sommes ainsi passés de la logique asilaire à la logique établissement (utilisateur captif) ; de la logique établissement à la logique de services (utilisateur autonome) ; de la logique de services à la logique de réseau (utilisateur informé), nous conduisant du pacte solidaire à la contractualisation individuelle (utilisateur responsable) débouchant sur la compensation.

Les textes réglementaires qui bordent l'intervention des ITEP, s'inscrivent pleinement dans cette logique. Ils sont donc fortement imprégnés de la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. La première place la personne au centre du dispositif en lui offrant des modalités de prise en charge plus souples et plus individualisées et lui garantissant ses droits. Il s'agit également d'adapter l'offre de soins aux besoins de la population aux meilleurs coûts. La seconde définit le handicap comme la situation singulière d'une personne handicapée dans son contexte environnemental et social, et non plus comme une dimension personnelle découlant d'une déficience ou d'un accident de la vie. De cette modification découlent les notions d'accessibilité et de compensation. Ces deux notions me paraissent essentielles pour le secteur où j'interviens, et nécessitent que l'on s'y attarde un moment. Ainsi en ce qui concerne les enfants, si la loi de 1975 avait posé juridiquement le principe, jusqu'alors moral, de l'éducabilité en affirmant le droit à une éducation pour tout enfant handicapé, la loi de 2005 va plus loin, en disposant que tout enfant handicapé est de droit un élève, acteur de ses apprentissages.

### **2.1.2 La compensation et l'accessibilité**

La loi du 11 février 2005 a profondément bouleversé l'ensemble du dispositif de l'action publique en direction des personnes handicapées. On est passé d'une conception selon laquelle le handicap était pensé comme une dimension personnelle découlant d'une déficience ou d'un accident de la vie, à une conception plus sociale, selon laquelle le handicap se définit comme la situation singulière d'une personne handicapée dans son contexte environnemental. C'est de cette modification que découlent les notions d'accessibilité et de compensation qui sont les deux piliers de cette loi.

**L'accessibilité**, c'est rendre possible «l'accès de tout à tous». Pour l'Education nationale, c'est l'accessibilité au savoir, à la connaissance. Cela se traduit aujourd'hui par l'inscription dans l'établissement scolaire de secteur, qu'on appelle «établissement scolaire de référence». Cela se concrétise aussi par l'ensemble des mesures collectives ou individuelles qui permettent aux élèves handicapés d'avoir accès autant qu'il est possible à l'ensemble des locaux et des matériels qui sont nécessaires pour leurs scolarisations. C'est enfin la mise aux normes des bâtiments scolaires mais aussi des équipements culturels et sportifs. Les collectivités territoriales, qui en sont propriétaires, ont dix ans pour réaliser cette mise aux normes qui devra donc être achevée partout avant le 11 février 2015.

**La compensation**, qui se concrétise par le « plan personnalisé de compensation », c'est le droit , pour une personne handicapée , de bénéficier de toute mesure individuelle qui soit de nature à lui redonner, autant qu'il est possible , l'égalité des droits et des chances. Cela peut être, par exemple, l'accompagnement en milieu scolaire par un auxiliaire de vie scolaire ou encore la prise en charge d'un enfant, en plus de l'école, par les professionnels des établissements médico-sociaux. C'est aussi, bien sûr, une carte d'invalidité ou le droit au transport.

### **2.1.3 La scolarisation des enfants en situation de handicap**

Nous l'avons dit, la loi de 2005 a introduit des changements importants dans la scolarisation des enfants handicapés. La loi de 1975 avait posé juridiquement le principe, jusqu'alors moral, de l'éducabilité en affirmant le droit à une éducation pour tout enfant handicapé.

La notion d'intégration scolaire, qui fut une remarquable avancée, reposait sur une conception de la scolarisation qui était d'abord géographique et temporelle , notamment s'agissant des jeunes relevant du champ du handicap mental ou des troubles de la fonction cognitive. Certes, des objectifs éducatifs existaient le plus souvent dans les projets dont l'ambition majeure était de permettre à l'enfant concerné de prendre pied dans l'école, d'y fréquenter d'autres enfants de son âge, de construire sa sociabilité, voire même de se construire en tant que sujet social. Mais la dimension du savoir, pourtant constitutive à l'évidence de tout projet scolaire pour tout autre élève, n'était pas toujours présente.

La loi de 2005 va désormais beaucoup plus loin en disposant que tout enfant handicapé est de droit un élève, acteur de ses apprentissages.

Cette dimension n'est plus aujourd'hui discutée et la scolarisation des élèves handicapés ne saurait dorénavant se concevoir sans qu'y prennent toute leur place les objectifs d'apprentissage qui sont les fondements des programmes scolaires en vigueur et particulièrement du socle commun de compétences.

Ainsi la loi fait obligation sur un certain nombre de points :

- ↳ D'assurer à l'élève, le plus souvent possible, une scolarisation en milieu ordinaire au plus près de son domicile.
- ↳ De garantir la continuité d'un parcours scolaire, adapté aux compétences et aux besoins de l'élève.
- ↳ De garantir l'égalité des chances entre le candidat handicapé et les autres candidats en donnant une base légale à l'aménagement des conditions d'examen.
- ↳ D'associer étroitement les parents à la décision d'orientation de leur enfant et à toutes les étapes de la définition de son projet personnalisé de scolarisation.

« En transformant l'inscription scolaire en règle après avoir été une exception, la loi est formelle, et la lecture attentive des débats parlementaires ne saurait laisser de place au moindre doute : si personne ne peut exiger d'une famille l'inscription de l'enfant porteur de handicap à l'école de son quartier lorsque, par exemple, elle estime que la forme actuelle de scolarité répond aux attentes, personne, à l'inverse, ne pourra refuser une telle inscription. »<sup>6</sup> Nous le voyons le rapport à l'Institution scolaire a changé, ce sont les parents qui décident de la scolarisation de leur enfant « handicapé », de le maintenir même si sa place dans l'école peut poser question parce qu'il y a de la souffrance, une impossibilité à entrer dans les apprentissages. Cela entraîne une interpellation différente de nos services avec une demande importante de SESSAD, seul service repéré pour soutenir la scolarisation.

## **2.2 L'émergence d'attentes nouvelles : proximité et ambulatoire**

### **2.2.1 La désinstitutionnalisation**

« Le changement est tant culturel que technique. Ce qui a profondément changé, c'est le fait d'une désinstitutionnalisation progressive des champs d'intervention, des établissements et services. »<sup>7</sup>. En Effet Valérie Löchen<sup>8</sup> souligne cet aspect ainsi : « Le secteur médico-social est traversé par les grandes évolutions des politiques sociales et s'adapte à son tour : le partenariat avec les familles, l'ouverture à l'environnement, le développement des alternatives aux institutions à travers les services d'aide à domicile pour les enfants puis d'accompagnement à la vie sociale pour les adultes, la notion de projet individuel, imposé par le décret de 1989 portant réforme des annexes XXIV, la diversification des situations, des expériences et des structures. »

Il est possible d'illustrer cette évolution en reprenant succinctement les premiers articles des lois de 1975 et 2002

Ainsi, l'article 1<sup>er</sup> de la loi n°75-535 du 30 juin 1975 définissait les missions confiées aux institutions sociales et médico-sociales en précisant que celles-ci :

« 1- Mènent, avec le concours de travailleurs sociaux, d'équipes pluridisciplinaires, des actions à caractère social ou médico-social, notamment des actions d'information, de prévention, de dépistage, d'orientation, de soutien, de maintien à domicile ;

---

<sup>6</sup> LÖCHEN V., 2008, *Comprendre les politiques d'action sociale*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, 403 p., p. 172

<sup>7</sup> LEFEVRE P., septembre/octobre 2008, « La direction aux risques du métier et des turbulences », *Les cahiers de l'Actif*, n° 388/389, p. 15

<sup>8</sup> LÖCHEN V., 2008, *Comprendre les politiques d'action sociale*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, 403p.

- 2- Accueillent, hébergent ou placent dans des familles des mineurs ou des adultes qui requièrent une protection particulière ;
- 3- Reçoivent des jeunes travailleurs ;
- 4- Hébergent des personnes âgées ;
- 5- Assurent, en internat, en externat, dans leur cadre ordinaire de vie, l'éducation spéciale, l'adaptation ou la réadaptation professionnelle ou l'aide par le travail aux personnes mineures ou adultes, handicapées ou inadaptées ».

En 2002, l'accent est en revanche beaucoup moins prononcé sur l'accueil et l'hébergement considérés parfois comme une « institutionnalisation » trop systématique au mépris du libre choix du mode et du lieu de vie des personnes. L'ambition affichée par l'article 1<sup>er</sup> de la loi 2002-2 précitée (article L. 116-1 du code de l'action sociale et des familles) est plus vaste encore :

« L'action sociale et médico-sociale tend à promouvoir[...] l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets ».

Cette loi part du principe que les institutions sociales et médico-sociales doivent être un moyen de développer les opportunités, l'autonomie et la participation sociale de tout membre de la société afin qu'il ait les mêmes chances d'appartenir et de participer à la vie collective, indépendamment de ses particularités sociales ou de ses incapacités.

On peut compléter en disant que la loi du 11 février 2005 a introduit aussi des changements majeurs dans le secteur des personnes handicapées. Parmi les réponses à apporter, sont attendues des prestations séquentielles, notamment à domicile et en réseau. Les structures existantes devront interroger l'ajustement de leurs organisations à l'évolution des besoins du public, de leurs missions, veiller à la qualité de leurs services et à la participation des personnes accueillies à la définition de cette qualité de service. A ce sujet Valérie Löchen rappelle l'enjeu de cette évaluation pour nos structures

« La capacité à apporter des réponses pertinentes au regard des besoins répertoriés dans un schéma départemental, réponses régulièrement évaluées et ajustées en termes d'efficience, sera demain un des critères majeurs de pérennisation des services rendus par ces établissements. »<sup>9</sup>

Par ailleurs, les lois récentes encouragent le développement de partenariats multiples, notamment entre le secteur médico-social et le secteur sanitaire, via la création de groupements de coopération permettant de construire des transversalités et de favoriser des mutualisations. Ainsi par modifications successives, nous sommes passés du quasi

---

<sup>9</sup>LÖCHEN V., 2008, *Comprendre les politiques d'action sociale*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, 403 p., p. 179

« tout institutionnel » à une diversité de réponses possibles dans ou hors les milieux spécialisés. Le corollaire de ce mouvement est une approche différente de l'utilisateur.

### **2.2.2 L'utilisateur responsable**

Nous l'avons vu, la loi n° 2002-2 consacre les droits fondamentaux des personnes accueillies. Elle proclame de nouveaux droits, parmi lesquels celui prévoyant l'accès à toute information concernant sa prise en charge ou celui sur sa participation directe à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement qui la concerne.

« Dans le respect des dispositions légales, des décisions de justice ou des mesures de protection judiciaire ainsi que des décisions d'orientation :

1° La personne dispose du libre choix entre les prestations adaptées qui lui sont offertes soit dans le cadre d'un service à son domicile , soit dans le cadre de son admission dans un établissement ou service, soit dans le cadre de tout mode d'accompagnement ou de prise en charge.

2° Le consentement éclairé de la personne doit être recherché en l'informant, par tous les moyens adaptés à sa situation , des conditions et conséquences de la prise en charge et de l'accompagnement et en veillant à sa compréhension.

3° Le droit à la participation directe, ou avec l'aide de son représentant légal, à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement qui la concerne lui est garanti. » Article 4 de la charte des droits et liberté de la personne accueillie, selon l'arrêté du 8 septembre 2003, mentionné à l'article L. 311-4 du code de l'action sociale et des familles.

Ces quelques éléments illustrent la place de l'utilisateur dans notre secteur, peut-être client mais sûrement acteur responsable.

## **2.3 L'émergence du concept de prestation de service**

### **2.3.1 L'affiliation à l'entreprise de service**

Nous venons de voir qu'un nouveau modèle en matière d'action sociale et médico-sociale s'est érigé depuis quelques années, et notamment le passage d'une logique de placement ou de prise en charge à une logique de prestation de service.

« L'entreprise sociale, nouvelle forme de l'action collective, émerge au fil des rationalisations gestionnaires et normatives impulsées ces dernières années par le législateur par une succession de réformes , dont l'emblématique loi du 2 janvier 2002. Combinée à une logique concurrentielle comme nouveau mode de régulation, cette évolution mobilise une approche stratégique de l'action sociale, désormais inscrite dans

des configurations locales complexes. La redéfinition des rapports entre autorités publiques et associations fait de l'entreprise le modèle de développement légitime pour l'ensemble du secteur. Le socle institutionnel à partir duquel s'élaborent les pratiques professionnelles s'en trouve bouleversé. L'idéal pédagogique de transformation de la personne cède du terrain à l'activité quantifiable. Paradoxalement, la relation d'aide s'individualise, plaçant l'utilisateur au centre, le soumettant à des injonctions responsabilisantes. Un tel cadrage modifie profondément la nature même de la relation d'aide envisagée de plus en plus comme une relation de service. »<sup>10</sup> Pour Francis Batifoulier et François Noble le secteur, a comme Mr Jourdain, fait du service malgré lui. Ils consacrent un chapitre entier à cette question.

«On a commencé à penser service dans notre secteur mais sans prendre la mesure de toutes les implications de cette référence. Les exigences nouvelles en termes d'évaluation vont contraindre les professionnels à mieux identifier leurs prestations, à mieux formaliser les modes de réalisation de ces services et le suivi de la qualité. »<sup>11</sup>

Comme ces auteurs, je pense qu'effectivement, il apparaît nécessaire de repenser nos organisations en reconnaissant une affiliation à la famille des entreprises de service mais aussi la déclinaison des implications managériales de cette affiliation.

En m'appuyant sur leurs travaux, je vais développer ici en quoi devraient, de mon point de vue, consister ces nouvelles déclinaisons en termes d'organisation mais aussi d'accompagnement des professionnels. Ce petit détour peut être un premier élément de compréhension de l'inadaptation des réponses apportées par le CRAPS.

Pour ce faire, il faut entrer dans l'intelligence du secteur des services afin d'appréhender les spécificités d'une prestation de service, passage obligé pour modéliser une logique de service approprié à un établissement social.

#### A) Les spécificités des services

Pour en cerner les contours F. Batifoulier et F. Noble proposent certains concepts propres à ce secteur qui tout en paraissant éloignés de la culture médico-sociale nous rapprochent de ce qu'on l'a mis en place au CRAPS sans en avoir évalué au préalable les conséquences en termes organisationnels.

➔ Les services sont intangibles, immatériels.

---

<sup>10</sup> GUILLEBAUD C., juin 2010, « Le travail social à l'épreuve de l'entreprise sociale », Actualités Sociales Hebdomadaires, n° 2664, p. 28.

<sup>11</sup> BATIFOULIER F., NOBLE F., 2005, *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris : Dunod, 248p.

Le service est défini comme une réalisation, un processus par opposition aux produits qui sont des biens matériels donc « touchables ». Le service peut donc être une prestation.

Les services sociaux et médico-sociaux peuvent se retrouver dans cette qualification car ils sont bien caractérisés par une dominante d'intangibilité.

Les auteurs soulignent d'ailleurs les conséquences auprès des bénéficiaires :

« Une conséquence de l'intangibilité, soulignée par de nombreux auteurs, est la difficulté pour le client ou l'utilisateur d'évaluer à l'avance et même de bien saisir ce qu'il est. Pour réduire son incertitude, il cherchera des signes démontrant la qualité du service. Il attachera une signification à tout ce qu'il voit : les locaux, le personnel, l'équipement, l'information... »

Ce n'est pas sans rappeler ce que l'on peut observer auprès des familles qui, peut-être insuffisamment renseignées sur le sens des actions que nous pouvons mettre en place pour leurs enfants, peuvent se montrer revendicatives sur des aspects purement matériels.

↳ Les services sont hétérogènes d'une prestation à l'autre.

Ils sont dépendants du prestataire, autrement dit il existe une imprévisibilité du fait de nombreux éléments concomitants. Dans notre secteur on ne va pas parler d'une normalisation des interventions à domicile par exemple, ce type d'intervention prendra des formes multiples en fonction du professionnel qui en aura la charge.

↳ Le bénéficiaire du service participe directement ou indirectement à l'élaboration du service

Si dans le secteur marchand cette participation a bien évidemment un intérêt au sens économique, notre secteur doit aujourd'hui prendre en compte cette donnée.

Afin de poursuivre la compréhension de ce secteur, il est important de repérer les éléments qui contribuent à la conception du service et pour cela il faut d'abord identifier les besoins et les attentes des destinataires.

« A la lecture des travaux traitant des services marchands un premier constat s'impose : un service ne peut être de qualité que s'il est conçu pour un segment de clientèle clairement identifié. Un même service ne peut prétendre satisfaire tout le monde, tant les besoins, les désirs, les attentes des usagers sont différentes. »<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> BATIFOULIER F., NOBLE F., 2005, *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris : Dunod, 248p.

Evidemment dans le secteur social et médico-social nous n'avons pas une intervention qui se limiterait à une population cible. En revanche nous avons à prendre en compte à la fois les besoins et les demandes des usagers.

Enfin pour achever ce rapide tour d'horizon, il paraît important d'évoquer la question qui a trait à la réalisation même du service. En effet la réalisation d'un service implique la mise en œuvre d'un processus de fabrication qui met en jeu trois éléments fondamentaux :

Un client/usager, un personnel en contact, un support physique.

➤Le client ou le destinataire

Il est un élément primordial puisque sans lui le service ne peut exister.

➤Le personnel en contact

Dans un établissement social, ce qualificatif recouvre la totalité du personnel : selon le métier de l'établissement, l'utilisateur est bien sûr en contact quotidien avec le personnel éducatif ou le personnel soignant mais également avec les accompagnateurs ou la secrétaire. Finalement de nombreux professionnels sont en lien avec les familles sans avoir reçu nécessairement une formation au préalable.

Donc il importe dans notre secteur :

- de faire le constat que la totalité du personnel est en contact avec l'utilisateur
- de prendre, de ce fait, la mesure des éventuels effets dus à la confusion des statuts, des rôles sur la qualité du service rendu
- de faire preuve de rigueur dans la définition des postes, l'identification des pratiques, la décomposition des tâches, en d'autres termes de professionnaliser les interventions des différentes catégories de salariés.

Le personnel en contact constitue un élément central de la réalisation du service ce qui nécessite une gestion avertie de ce personnel.

➤Le support physique

Le support physique, c'est le support matériel qui est nécessaire à la production du service.

Pour les établissements sociaux, même si les professionnels sont déjà convaincus de l'importance de tous les éléments matériels qui font partie du cadre de vie offert à l'utilisateur, il est éclairant de situer ces divers éléments dans le cadre de la prestation de service, de les intégrer dans un système et de les mettre en articulation avec d'autres éléments de ce système.

Je pourrais poursuivre plus loin cette présentation mais il s'agissait ici surtout de souligner certaines analogies avec notre secteur et plus encore de montrer combien dans les deux

cas l'intervention des personnels est dépendante du bénéficiaire ou de l'utilisateur. La question de l'autonomie des professionnels est primordiale

En tant que directeur, je pense que c'est l'aspect essentiel à prendre en compte dans l'organisation du travail. Le service en général « est un domaine où la relation personnalisée avec l'utilisateur implique le rejet de tout standard afin que le professionnel puisse s'adapter en permanence aux caractéristiques des destinataires et à la variabilité des situations. »

Effectivement, l'évolution sur laquelle je suis régulièrement revenu, interroge les pratiques des professionnels et de ce fait les compétences.

### **2.3.2 Du côté des professionnels**

Edouard Kosmala<sup>13</sup> formalise clairement la mutation que devraient connaître nos établissements sur le plan de la technicité :

« Que va t'on demander au professionnel dans cette situation nouvelle de prestation de service ? On va lui demander, après avoir participé à l'élaboration de l'anticipation de l'action (le projet), de construire avec d'autres une prestation singulière issue de ses savoir faire, s'intégrant à d'autres prestations ; segment d'une prestation complexe répondant aux besoins d'une population d'utilisateurs particuliers... »

« l'organisation d'un établissement, pour offrir des prestations aux utilisateurs, est d'une plus grande exigence pour les professionnels... », exigences de « savoir-faire initiaux particulièrement performants, adaptables dans le temps et en rapport avec les clientèles, et capables de s'intégrer dans les prestations générales nécessairement complexes », exigence de « savoir-faire formalisés, capables de décomposer et de se transformer en actes de travail qualifiables et quantifiables, contrôlables dans leurs effectivités et évaluables dans leurs effets lorsqu'ils sont agrégés ».

En effet les professionnels doivent intégrer un cadre à plusieurs dimensions dans l'exercice de leur profession ,ce qui suppose des savoirs, des savoir-faire, des savoir-être très larges, tout en intervenant auprès de publics aux problématiques parfois très différentes. La relation avec l'utilisateur demeure centrale, et implique une réflexion sur leur positionnement professionnel, alliant travail individuel et actions collectives.

« L'évolution des besoins sociaux, du profil des professionnels et des métiers, comme l'évolution des compétences, des décideurs, des dispositifs, des nouvelles réponses, et de l'offre de formation...brouillent les cartes. La question de la structuration professionnelle du secteur apparaît capitale, et le débat autour des notions de « travail

---

<sup>13</sup> KOSMALA É., 1992, « La prestation de service valide le projet », Le nouveau Mascaret, n°9, p. 13.

social » versus « intervention sociale » ou autour de celles de « qualifications » versus « compétences » en est une illustration. »<sup>14</sup>J. R. Loubat résume ainsi l'enjeu qui se pose à notre secteur :

« Ne nous y trompons pas, le vaste changement amorcé ne saurait être une simple adaptation conjoncturelle mais le début d'une profonde mutation des secteurs social et médico-social. A ce titre, les managers vont devoir faire face aux conséquences humaines de cette mutation et particulièrement :

- Envisager l'adéquation des compétences à l'évolution des structures et des besoins des populations
- Repenser les pratiques professionnelles et donc les savoir-faire demandés aux personnels
- Gérer un volant de personnels déjà anciens, en anticipant leur renouvellement futur mais aussi leur propre évolution
- Se doter d'une politique de formation en phase avec ces exigences
- Faire face à la pénurie de certains professionnels qui commence déjà à se faire sentir. »<sup>15</sup>

La gestion des ressources humaines apparaît comme étant un enjeu majeur pour le directeur. Compte tenu de la nécessité d'adapter nos organisations à l'évolution des demandes, je crois indispensable d'aborder la question des compétences.

### **2.3.3 La notion de compétences**

Pendant longtemps on a réduit cette notion de compétences comme une somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. G. Leboterf nous met en garde quant à une vision trop statique. « A ne considérer la compétence que comme un état, on risque de la limiter à des ressources (connaissances, savoir-faire...) et ne pas prendre en compte le processus d'activation de ces ressources. »<sup>16</sup> Un rapide tour d'horizon autour de cette notion atteste qu'elle n'est pas figée du fait de sa complexité, et qu'elle est davantage à considérer comme un processus.

J'en retiendrai ici quelques définitions.

De manière générale la compétence pourrait se définir ainsi : La compétence est le potentiel d'action d'une personne (savoir-agir) ; l'action dont il est question ici concerne

---

<sup>14</sup> DEMOUSTIER S., PRIOU J., 2009, Institutions et organisation de l'action sociale et médico-sociale, Paris : Dunod, 150 p.

<sup>15</sup> LOUBAT J.R., juillet/octobre 2002, Manager les compétences, le défi de la décennie, Les cahiers de l'Actif, n° 314-317, p. 138.

<sup>16</sup> LE BOTERF G., 2010, Construire les compétences individuelles et collectives, 5<sup>e</sup> édition, Paris : Edition d'organisation, 287p., p. 71.

l'accomplissement de tâches complexes (résolution de problèmes, prise de décision, réalisation de projets) en mobilisant les ressources appropriées (savoirs disciplinaires et stratégies) dans différentes situations.

Quelques distinctions sont à faire selon que l'on parlera de compétence individuelle de compétence professionnelle ou de compétence collective

### **Compétence individuelle :**

L'individu dans une situation de travail mobilise ses ressources individuelles et d'environnement pour réaliser sa production. En effet, pour Guy Le Boterf, la compétence est la capacité d'un individu à mobiliser ses ressources aux services d'une activité.

La compétence est un processus qui permet à un agent , en situation professionnelle, de mobiliser dans l'action un certain nombre de ressources (connaissances, savoir-faire techniques, savoir-faire relationnels, aptitudes) combinées de façon spécifique afin de produire une performance prédéfinie. La compétence d'un individu, dans la plupart des cas, est indissociable de celles des personnes qui l'entourent ; elle est le produit d'une synergie collective. La compétence ne repose pas essentiellement sur un individu. Elle ne prend sa véritable dimension que si l'environnement facilite la mise en œuvre des potentialités de l'agent. Il existe, en ce domaine, une co-responsabilité entre l'agent et la structure.

**La compétence professionnelle** peut, quant à elle, être définie ainsi :

Mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité.

L'exercice d'un emploi exige l'utilisation, sinon la maîtrise, de compétences de plus en plus complexes et surtout de plus en plus nombreuses. Aussi cette notion est-elle nécessairement à utiliser au pluriel lorsqu'elle sert à caractériser un emploi, il n'existe pas une compétence mais des compétences.

La compétence est inséparable de l'action et elle ne peut être véritablement appréhendée qu'au travers de l'activité par laquelle elle s'exprime et dont elle permet la réalisation. Elle est toujours « compétence à agir » et n'a de sens que par rapport au but que poursuit l'action. Autrement dit, la compétence se rapporte autant à des situations professionnelles qu'à des qualités individuelles et l'on ne peut valablement évaluer les secondes sans avoir une connaissance des premières. Toute compétence combine de façon dynamique les différents éléments qui la constituent : des savoirs, des savoir-faire, des types de raisonnement, des capacités relationnelles. En considération de ces deux caractéristiques, on peut convenir d'appeler compétence un ensemble de connaissances,

de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situations données. A contrario, ni les aptitudes générales individuelles, ni les diplômes détenus ne sont des compétences.

### **Compétence collective**

D'après Le Boterf, la compétence des équipes ne peut se réduire à la somme des compétences individuelles qui les composent. Elle dépend largement de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus. Elle se forge dans l'expérience, l'épreuve du réel et l'entraînement collectif. On peut cependant avancer que la compétence collective est une résultante. Elle émerge à partir de la coopération et de la synergie existant entre les compétences individuelles.

Pour conclure ce paragraphe je voudrais reprendre la définition que donne Leboterf sur être compétent. C'est la résultante de trois facteurs : « Le savoir agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser les ressources appropriées (connaissances, savoir-faire, réseaux...) et de savoir mettre en œuvre des pratiques professionnelles pertinentes, le vouloir agir qui se réfère à la motivation personnelle de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif dans lequel il intervient ; le pouvoir agir qui renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation du travail, de choix de management, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilité et la prise de risque de l'individu. »<sup>17</sup>

Cette définition me paraît éclairante en tant que directeur ayant la responsabilité d'une organisation qui doit pouvoir garantir la pleine expression des compétences. Mais aussi parce qu'elle apporte un début de réponse au manque d'initiative de certains professionnels ou la composante vouloir-agir est actuellement en veille.

#### A) Le cœur du métier

Parce que les compétences sont dépendantes du secteur, du métier auquel elles sont rattachées F. Batifoulier et F. Noble rappellent la distinction entre mission et métier qui me paraît essentielle : « La mission est définie par les instances de contrôle dans le cadre d'une habilitation, d'une convention, d'un schéma départemental...Alors qu'il appartient aux acteurs professionnels de définir dans le cadre de cette mission quel est le métier de

---

<sup>17</sup> LE BOTERF G., 2010, Construire les compétences individuelles et collectives, 5<sup>e</sup> édition, Paris : Edition d'organisation, 287p., p.95.

l'établissement et d'identifier ses nécessaires évolutions en lien avec ces instances. »<sup>18</sup> Ils rappellent que si la notion de mission est stable celle de métier est amenée à évoluer constamment. Effectivement l'évolution rapide des attentes des usagers comme les mutations qui interviennent dans les orientations des politiques publiques mettent les structures sociales en situation de concevoir de nouvelles prestations.

Cette distinction me paraît éclairante pour tenter une analyse de la situation que connaît actuellement le CRAPS qui, au cours de ces dernières années, a su faire évoluer ses pratiques mais qui, à ce jour, semble s'être un peu arrêté. Nous nous sommes interrogés sur le métier attendu aujourd'hui. C'est à dire recenser de façon exhaustive les activités indispensables qu'il est nécessaire de pratiquer dans un ITEP tel que l'association le conçoit : Ce que l'on peut appeler **le cœur du métier**.

Déterminer ce cœur de métier revient à définir les activités et compétences indispensables pour qu'une organisation exerce pleinement son métier.

« Ce préalable étant rarement honoré, cela a pour conséquence des offres de service insuffisamment qualifiées et formalisées. L'offre est la déclinaison, service par service, du métier de l'organisation. Quand, en amont, il n'y a pas eu un travail d'identification rigoureuse du métier, on aboutit à un manque de lisibilité, tant interne qu'externe, des prestations qui sont disponibles dans un établissement. Et s'il y a incertitude sur la caractérisation de l'offre de service, on peut penser qu'on retrouvera le même flou quand il s'agira de qualifier les modes de production des services et de définir le dispositif qui garantit la qualité de ces prestations. Cette indéfinition du métier de l'établissement est en fait un handicap majeur à l'inscription dans une démarche d'innovation. »<sup>19</sup>

Revenons au CRAPS : historiquement la MECSS était tournée vers l'accueil en internat des jeunes offrant par la même occasion les conditions d'une scolarisation dans la structure. Devenu Institut de rééducation, pour beaucoup de professionnels l'établissement devait continuer à scolariser afin d'offrir une parenthèse à des enfants qui ne pouvaient trouver une place dans le milieu scolaire ordinaire. Cette pratique a évolué avec l'ère des ITEP, le cœur du métier a donc changé. Actuellement nous avons des professionnels qui ont connu toutes ces modifications. Nous n'avons peut être pas su réinterroger collectivement les métiers au CRAPS aujourd'hui.

Il me semble effectivement indispensable maintenant de procéder à une identification rigoureuse du métier des services du CRAPS pour que d'éventuelles diversifications des activités s'opèrent dans une bonne lisibilité de l'existant. J'ai abordé les notions de

---

<sup>18</sup> BATIFOULIER F., NOBLE F., 2005, *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris : Dunod, 248p.

<sup>19</sup> BATIFOULIER F., NOBLE F., 2005, *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris : Dunod, 248p., p.172

compétences, de métier mais le questionnement ne serait pas complet si je n'aborderais pas la question de la formation et de la qualification.

## B) La formation

L'évolution rapide des attentes des usagers comme les mutations qui interviennent dans les orientations des politiques publiques ou encore l'incitation à innover, nous mettent en situation à concevoir de nouvelles prestations.

Pour J.R. Loubat : « il convient de modifier son approche en passant d'une compétence postulée, sur la base d'intentions partagées, à une compétence avérée, effectivement détenue et manifestée par l'acteur professionnel. »<sup>20</sup>

Michel Chauvière reconnaît que le travail social, sans être sous-qualifié ni disqualifié, se caractérise par une mauvaise gestion des qualifications, compétences, savoir faire et autres habiletés et il en conclut que c'est « une lourde perte d'intelligence collective, un préjudice pour les agents et une tromperie pour les usagers. »

Il s'agit donc de remédier à ce gaspillage tout particulièrement à un moment où les organisations sociales vont devoir faire la preuve de la qualité de leurs prestations, d'où la nécessité de penser une organisation qui permette le maintien et le développement des compétences.

La mise en place d'une nouvelle organisation nécessite qu'on ait préalablement pensé son utilité stratégique et sa pertinence en termes de compétences mobilisables.

Le défi pour les années à venir est de penser et de mettre en œuvre l'interdépendance de la stratégie, de l'organisation et des compétences. Il s'agit non seulement de donner de nouveaux contenus à ces concepts mais également, de les penser en interdépendance.

Cela ne pourra se faire sans la dimension du vouloir-faire, qui renvoie, nous l'avons vu, à l'individu et à sa motivation. ce « vouloir –agir » devra être encouragé par le directeur.

### 2.3.4 La motivation

Nous avons vu que la notion de compétences n'était pas figée du fait de sa complexité. Néanmoins elles impliquent un « savoir agir » qui suppose de savoir mobiliser et combiner des ressources pertinentes (connaissance, savoir-faire, réseaux...), « un vouloir agir » qui se réfère à la motivation exclusive de la personne. Mais ces compétences ne prendront leur pleine mesure qu'en fonction d'un « pouvoir agir » qui renvoie au contexte,

---

<sup>20</sup> LOUBAT J.R., juillet/octobre 2002, « Manager les compétences, le défi de la décennie », Les Cahiers de l'Actif, N° 314-317, p. 141

à l'organisation du travail, des options managériales, aux conditions sociales qui favorisent (ou pas) l'autonomie, l'initiative, la prise de responsabilité du salarié.

Je développerai la question du « pouvoir-agir » dans la dernière partie (car elle renvoie directement à l'organisation et au management). En revanche je souhaite m'attarder sur la question du « vouloir-agir » ou du « vouloir-faire » qui renvoie quant à elle à la notion de motivation (Celle-ci concerne la dimension personnelle). En effet, elle me paraît être une entrée possible pour expliquer cet état de « perte de motivation » qui n'est pas encore celui de la crise mais qui se traduit par une absence de projet et de propositions innovantes à l'ITEP.

« La perte de motivation s'avère naturellement l'un des moteurs des conflits institutionnels : l'acteur ayant perdu le sens de son rôle et tout investissement dans son travail est tenté de les reconquérir par d'autres moyens. »<sup>21</sup>

La motivation est directement fonction de l'économie personnelle de l'acteur qui comprend deux sphères : celle de la vie intime et celle de la vie professionnelle. En ce qui concerne les facteurs de motivation professionnelle J.R. LOUBAT les regroupe en 4 catégories :

- 1- Les facteurs liés aux types de populations prises en charge
- 2- Les facteurs relationnels et institutionnels : l'absence de projet fédérateur et de repérages suffisants de l'action de l'établissement entraîne pour le professionnel une délitescence de l'utilité du travail et de sa part apportée à la mission de l'établissement. De même, un management insuffisant, une mauvaise organisation du travail et des fonctions mal balisées, vont participer à insécuriser l'acteur et à lui faire perdre crédit dans tout esprit d'équipe ; ce qui entraînera en cascade une incompréhension mutuelle, le non respect des attitudes de ses collègues, ainsi qu'un climat de suspicion et de méfiance générales.
- 3- Les facteurs psycho-sociaux : ils renvoient à la manière dont l'individu conçoit sa position et son image sociales d'une part et à la manière dont la société lui attribue une place d'autre part.
- 4- Les facteurs environnementaux : un environnement grisâtre, atone, mal éclairé, peut avoir des effets dévastateurs sur le moral et les pratiques des professionnels.

Si je reprends point par point ces quatre facteurs au niveau du CRAPS, je peux faire l'analyse suivante :

---

<sup>21</sup> LOUBAT J.R.,1999, *Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux*, Paris : Dunod, 289 p., p.29

**1- La population accueillie** dans les ITEP et au CRAPS en particulier évolue et présente des troubles psychiques de plus en plus sévères. Jean Pierre Pinel rappelle la situation particulièrement fragilisante de certaines institutions. « Les institutions de soins présentent certaines caractéristiques spécifiques, d'allure paradoxale, qui majorent leur fragilité. De par leur mission sociale, elles sont assignées à une position transitionnelle et articulées entre la pathologie et l'ordre social. Elles ont à accueillir, gérer ou traiter ce que le social exclut. A la fois désavouées et magnifiées, elles figurent l'espace d'accueil du négatif [...] Cette position potentiellement paradoxale mobilise des enjeux narcissiques tout à fait décisifs pour les praticiens en réactivant les formations idéales archaïques et en mobilisant des représentations qui s'énoncent en termes de tout ou rien, référant à une oscillation entre l'omnipotence et l'impuissance. »<sup>22</sup>

**2- Les facteurs relationnels et institutionnels** : L'organisation mise en place n'a peut être pas suffisamment pris en compte l'évolution des pratiques inscrites désormais dans une logique de service.

« Le flou organisationnel qui caractérise encore trop souvent nos organisations pénalise plus lourdement les structures qui accueillent les personnes les plus difficiles car plus les populations sont en difficulté, plus tout ce qui concerne le cadre, le dispositif, les procédures, le management doit être pensé avec soin. Dans le cas contraire, ce sont les usagers et les salariés qui font les frais du flou organisationnel et managérial. »<sup>23</sup>

**3- Les facteurs psycho-sociaux** : Cela renvoie à la question de l'équipe qui n'est pas ou plus fédérée autour d'un projet commun. Cela concerne également le décalage perçu entre la demande et l'offre. Les professionnels peuvent se rendre compte des limites de leurs propres compétences pour répondre aux nouvelles sollicitations. C'est aussi le devenir des petites associations.

#### **4- Les facteurs environnementaux.**

Le contexte en pleine mutation que j'ai régulièrement décrit peut être un élément pouvant engendrer la démotivation. Tout d'abord c'est le risque d'une rationalité instrumentale : « C'est aujourd'hui une forme de rationalité qui risque de s'imposer vu la prégnance des évolutions technologiques, peut être technocratiques, dans les établissements et services

---

<sup>22</sup>PINEL J.P., *La déliaison pathologique des liens institutionnels dans les institutions de soins et de rééducation*, in KAËS R., 1996, Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels, nouvelle présentation 2005, Paris : Dunod 218 p., p. 53

<sup>23</sup>BATIFOULIER F., NOBLE F., 2005, *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris : Dunod, 248p.

immergés dans un environnement où s'imposent des logiques gestionnaires. Les progrès à réaliser en termes d'ingénierie de soins, d'éducation, d'intervention sociale vont favoriser l'installation définitive de rationalité instrumentale dans le secteur social. »<sup>24</sup> L'autre aspect, c'est l'émergence de l'entreprise sociale comme modèle qui produit un nouvel environnement. «Aujourd'hui, l'émergence de l'entreprise sociale liée à la recomposition du travail social, formalise de nouvelles injonctions reposant sur la recherche de résultats immédiats et évaluables. La modification de la commande publique et la technicisation des pratiques d'intervention ont tour à tour entamé les fondations d'un travail social et la subjectivité de l'aidant. C'est une identité professionnelle vacillante, sommée à présent de se conformer aux règles du management. »<sup>25</sup> Et ce qui change c'est la désinstitutionalisation de la prise en charge avec le risque que je vois poindre celui de l'effritement de la dimension collective.

#### A) L'identité collective

Cette notion d'identité collective est essentielle pour l'être humain.

En tant qu'être social, l'homme a besoin d'être reconnu au travers de systèmes de valeurs, d'échelles de prestige formelles ou informelles, d'appartenir à des ensembles sociaux.

Son état dépend fortement de l'auto-appréciation que porte l'individu sur lui-même et de sa position par rapport aux autres, qui est fonction des valeurs et des normes sociales ambiantes.

Par conséquent, il existe une dialectique permanente entre identité individuelle et identité collective, tout comme il existe une dialectique du même ordre entre identité et conflit. Quand une identité collective s'affirme, il s'ensuit un risque de conflit entre elle et les autres parties du système ; lorsqu'une identité collective s'effrite, les identités individuelles se trouvent sollicitées au risque de multiplier les conflits interpersonnels.

Quand l'identité d'un système s'avère insuffisante, l'incertitude croît... et plus l'incertitude de rôle croît ( tâches peu claires, impuissance professionnelle, résultats peu évidents, formations insuffisantes ou inadéquates, mauvaise maîtrise des pratiques professionnelles en général), plus l'insécurité et donc la susceptibilité des acteurs augmentent.

---

<sup>24</sup> BATIFOULIER F., NOBLE F., 2005, *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris : Dunod, 248p.

<sup>25</sup> GUILLEBAUD C., juin 2010, « Le travail social à l'épreuve de l'entreprise sociale », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, n° 2664, p. 28.

Ces quelques aspects pouvant être à l'origine de la démotivation, signent également toute la complexité de la réalité institutionnelle, et ne pas prendre en compte certaines de ses dimensions serait, pour le directeur risquer, de voir apparaître des dysfonctionnements majeurs. « Les institutions de soins révèlent leur fragilité par la récurrence des épisodes dysfonctionnels qui jalonnent leur histoire. »<sup>26</sup> Il s'agit ici de prendre la mesure des enjeux et des ressorts de la vie institutionnelle, ce que je qualifie de clinique de l'institution.

## **2.4 La clinique de l'institution**

Je crois que le type de structure et le public accueilli, influent sur l'organisation. Celle-ci, bien souvent, a tendance à reproduire le problème qu'elle essaie de traiter et pour lequel elle a été créée. L'accompagnement d'enfants psychotiques peut, par exemple, amener une équipe à ne plus être capable de communiquer. « En effet, il convient de rappeler que l'institution ne souffre pas, seule les personnes souffrent de leurs liens à l'institution »<sup>27</sup>.

Mais de quoi parle-t-on lorsque l'on évoque le terme d'institution ? Qu'est ce que l'institution contient ? Va-t-elle disparaître dans ce mouvement de désinstitutionalisation ou de déclin ? Qu'est ce qui va la remplacer ?

Pour tenter de répondre je vais essayer d'en définir les contours.

### **2-4-1 Pour définir l'institution**

Le concept d'institution est polysémique et son sens varie d'une discipline à une autre. On peut cependant distinguer deux conceptions de l'institution. « La première entend l'institution comme « forme sociale établie » (l'institué). La seconde renvoie aux processus par lesquels une société s'organise. (L'instituant). »<sup>28</sup>

Aujourd'hui, la législation précise que les institutions sociales et médico-sociales sont les personnes morales de droit public ou privé gestionnaires d'une manière permanente des établissements et services sociaux et médico-sociaux, dont la liste est fixée par la loi.

Dans notre secteur l'institution est donc associée à la structure.

---

<sup>26</sup> PINEL J.P., *La déliaison pathologique des liens institutionnels dans les institutions de soins et de rééducation*, in KAËS R., 1996, *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels*, nouvelle présentation 2005, Paris : Dunod 218 p., p.5

<sup>27</sup> Idem, p. 54

<sup>28</sup> BARREYRE J.Y.(sous la direction), 1995, *Dictionnaire d'action critique d'action sociale*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris : Bayard Editions, 437p., p. 210

Cependant, si l'on reprend ce terme sur le plan étymologique, le mot institution vient du latin *institutio* qui veut dire établir, fixer. Il désigne donc une structure d'organisation humaine et destinée à s'inscrire dans la durée.

Pour J.R. Loubat, les associations constituent une des formes d'institution les plus fondamentales : « Elles ont toutes connu cette réunion mythique d'où ont émergé leur nom, leur mission, leurs statuts et leur premier bureau. Mais une institution symbolique n'aurait pas beaucoup d'importance si elle ne produisait pas d'incidence concrète sur la vie objective des individus, codifiant leurs relations de manière très spécifique »<sup>29</sup>. Jean Pierre Pinel le précise ainsi : « En effet, si le cadre institutionnel soutient la définition de rôles, de statuts et de tâches spécifiques, il assigne à chacun une place, qui sera investie selon des modalités singulières. La quantité et la qualité des investissements constituent un élément moteur fondant la trame des liens se tissant dans l'ensemble. Ces investissements et ces liens vont s'étayer sur une structure groupale de contention, de liaison, de transformation et de transmission des formations et des processus psychiques : une forme d'appareillage psychique institutionnel. »

Compte tenu de cette articulation complexe, Loubat nous rappelle que l'équilibre de ce type de structure reste fragile : « Toute communauté d'action ou toute entreprise humaine se trouve confrontée à trois préoccupations ou problématiques fondamentales qu'il est impossible de hiérarchiser a priori : celles de la cohérence, de la performance et de l'adaptation. »

Pour lui la cohérence du groupe relève de la dimension institutionnelle. La question de la performance renvoie quant à elle à la motivation. Il s'agit de donner un sens, un objectif à ce regroupement. Elle concerne l'axe organisationnel.

La troisième problématique concerne le processus d'adaptation qui renvoie à la dimension situationnelle. Elle renvoie à la capacité d'un groupe à préserver sa cohérence et sa performance dans un environnement changeant. » Ces trois dimensions sont liées et interdépendantes. Il peut arriver qu'en fonction des circonstances l'une ou l'autre puisse devenir plus ou moins prédominante.

« Toutefois, si l'organisation est appelée à se modifier régulièrement pour des raisons techniques économiques ou concurrentielles, il incombe à la dimension institutionnelle de maintenir dans tous les cas l'identité dans le temps de la communauté. »<sup>30</sup>

Cet équilibre précaire rend particulièrement fragile l'institution qui est d'autant plus mise à mal quand il s'agit d'une structure de soins comme l'est un ITEP. « Les institutions de

---

<sup>29</sup> LOUBAT J.R., 1999, *Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux*, Paris : Dunod, 289 p., p. 52

<sup>30</sup> LOUBAT J.R., 1999, *Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux*, Paris : Dunod, 289 p., p. 55

soins présentent certaines caractéristiques spécifiques, d'allure paradoxale , qui majorent leur fragilité. De par leur mission sociale, elles sont assignées à une position transitionnelle et articulaire entre la pathologie et l'ordre social. Elles ont à accueillir, gérer ou traiter ce que le social exclut. »<sup>31</sup>

Cette souffrance traduit par des dysfonctionnements qui peuvent prendre deux formes d'après Jean Pierre Pinel , la crise et le marasme.

La crise ou le conflit peuvent parfois s'avérer parfaitement fonctionnels pour une organisation en étant un élément fondateur ou refondateur. Je pense concernant l'histoire du CRAPS, que la crise a été une véritable source de mobilisation. En revanche l'usure peut être une forme d'expression de la perte du lien . Pour J. P. Pinel l'usure est effectivement une forme de déliaison qu'il définit ainsi :

« **L'usure** : ce mode de déliaison pathologique est révélé non plus par l'excès, mais par la déperdition énergétique. Les investissements délégués à la groupalité et à la réalisation de la tâche primaire, qu'il s'agisse d'éducation spécialisée, de soins ou de thérapies, ont subi un appauvrissement drastique, tant au plan de la quantité que de la qualité.[...] Le sens de la tâche primaire s'est effacé favorisant la prédominance de l'organisationnel sur l'institutionnel. La répétition des actes quotidiens s'effectue dans une morne routine : il ne s'agit plus de penser sa pratique, de conduire un acte soignant , mais de subsister au jour le jour. Il s'agit de s'épargner, comme si les investissements préalables n'étaient plus susceptibles d'être payés de retour. Le manque de plaisir et de gratifications symboliques maintient sans issue une part importante de l'énergie pulsionnelle.[...] Ces modes de fonctionnement s'accompagnent d'épisodes psychopathologiques répétitifs, notamment d'effondrements dépressifs qui se traduisent par des absences ou des démissions réitérées. L'asthénie, l'épuisement et le désinvestissement se trouvent ainsi renforcés et légitimés pour l'ensemble. »

Je crois donc indispensable pour le directeur d'être sensibilisé à cette dimension de la réalité institutionnelle qui peut polluer l'organisation, tout en veillant à maintenir les conditions de fonctionnement qui préviennent l'usure et préservent l'identité collective et le sens. Prendre en compte la dimension humaine dans des structures a fortiori de soins est un enjeu majeur. Le « vouloir-faire », élément essentiel des compétences, en dépend. C'est aussi la dimension clinique que doit garantir l'institution, quelle que soit sa forme, mais c'est aussi au directeur de s'y engager.

Dans ces derniers paragraphes, j'ai voulu montrer que derrière l'institution, il y a une organisation , mais surtout de l'humain . Celui-ci peut s'investir, s'engager au mieux, voire

---

<sup>3131</sup> PINEL J.P., *La déliaison pathologique des liens institutionnels dans les institutions de soins et de rééducation*, in KAËS R., 1996, *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels*, nouvelle présentation, Paris :Dunod, 218p., p.53

développer des compétences si un ensemble de conditions sont réunies tant sur le plan organisationnel, structurel, social... Néanmoins certains aspects nous échappent, soit parce qu' ils relèvent de la sphère de l'intime ou que le collectif génère sa propre dynamique. Je pense donc que, cette dimension humaine dans des structures de soins, est un enjeu majeur que le directeur doit prendre en compte dans son management. Le « vouloir-faire », un des éléments constitutifs des compétences, en dépend. C'est aussi la dimension clinique que doit garantir l'institution quelle que soit sa forme. C'est en tout cas au directeur de s'y engager.

### **Synthèse de la deuxième partie**

Comme l'ensemble du secteur, le CRAPS est touché par une véritable évolution tant au niveau des besoins que des pratiques. Elle pointe la nécessité de repenser notre organisation en se référant à celle de l'entreprise des services. La place de l'utilisateur a évolué pour le situer aujourd'hui dans une relation de co-décideur. La question des compétences apparaît tout aussi fondamentale car la personnalisation de l'accompagnement nécessite une adaptation permanente de l'intervention tant au niveau de sa conception que de sa réalisation. Au delà de la qualification, il apparaît comme un enjeu majeur de permettre le maintien voire le développement des compétences. Enfin, nous avons vu que cette notion était complexe et qu'elle renvoyait aussi à ce que chaque individu était prêt à engager, à vouloir faire dans l'organisation. Ce qui renvoie à la motivation, elle-même dépendante de facteurs extérieurs, comme la période de mutation que nous traversons actuellement mais aussi plus en lien avec la dimension collective, où chaque individu peut se réaliser. Si l'institution peut garantir cette mobilisation cette instance reste fragile. C'est au regard de cet éclairage théorique qu'il est possible de faire un rapide diagnostic du CRAPS.

Si la structure a su réagir et s'adapter à l'évolution réglementaire, l'organisation n'a pas suivi de la même manière. Peut être avons-nous trop misé sur la capacité des professionnels à réagir, comptant sur l'autonomie et la responsabilité qui leur sont accordées. L'accompagnement de la direction est peut être à mettre en cause par son manque d'anticipation. Aujourd'hui, le constat que je fais est que notre organisation voit poindre ses limites car elle ne s'appuie pas sur un projet commun, fédérateur qui devra passer par une définition du cœur du métier. Je considère que nous traversons une période de « crise de mutation » et qu'il s'agira de profiter de « ce moment de refondation » pour remobiliser les professionnels autour d'un projet fédérateur et proposer un accompagnement des équipes pour maintenir et développer cette dynamique.

Les dimensions de la réalité institutionnelle nous invitent à développer parallèlement une sensibilité managériale à un certain nombre de phénomènes qui, s'ils ne sont pas pris en compte de manière adéquate, pourraient générer des dysfonctionnements majeurs.

### **3 Piloter le passage de l'institution au dispositif ITEP en mobilisant les professionnels**

#### **A- Repenser le projet pour faire institution et adapter nos réponses**

C'est parce que ce qui fait institution désormais, ce sont les professionnels reliés entre eux par un projet commun (projet d'établissement, de service, de l'enfant), qu'il me paraît essentiel d'accorder une attention particulière à cette dimension projet. Néanmoins je ne vais pas présenter ici le nouveau projet d'établissement de l'ITEP et détailler la méthodologie dans son ensemble. Je vais m'attacher à développer plus particulièrement deux de ses dimensions qui me paraissent essentielles pour le bon fonctionnement et l'adaptation de notre structure et surtout prévenir de l'usure professionnelle : la nature de l'offre et son organisation puis les professionnels et les compétences mobilisées.

Après avoir rappelé les différentes fonctions du projet, je m'arrêterai sur son aspect « mobilisateur ». J'évoquerai ensuite la nouvelle organisation en pensant dispositif, puis au regard d'une nouvelle approche, j'aborderai la question des compétences à mobiliser.

Enfin, parce qu'il ne peut y avoir de projet sans la mise en place d'une organisation garantissant sa réalisation, je développerai l'idée d'un management des compétences visant la coopération par la production de connaissances, d'intelligence collective car nos structures, tout comme le projet, seront à repenser avec l'objectif de les améliorer au profit de l'utilisateur.

#### **3.1 Le dispositif ITEP : une opportunité pour penser une nouvelle organisation**

Avant de présenter le dispositif ITEP, je dois rappeler que le CRAPS est adhérent à l'Association des ITEP et de leurs réseaux (AIRe). Créée en 1995 cette association regroupe sur le territoire national quasiment l'ensemble de ces structures. Elle a contribué à l'écriture du décret du 6 janvier 2005 et la circulaire du 14 mai 2007, deux textes essentiels pour notre secteur car ils sont venus véritablement affirmer la spécificité de nos établissements. Cette association s'est attachée à développer une démarche de recherche appliquée. La notion de dispositif est une émanation de ces réflexions.

##### **3.1.1 Définition du dispositif ITEP**

La notion de dispositif renvoie à, un accompagnement qui sortirait des modalités classiques que sont l'internat, le semi-internat, le SESSAD, en adaptant les réponses en fonction des besoins des jeunes et non plus en accueillant en fonction de telles ou telles

catégories de places agréées. Ce dispositif doit pouvoir proposer des environnements aménagés, qu'ils soient dans les murs ou hors les murs de l'établissement ou service.

Ainsi, dans une démarche partagée avec les parents et l'enfant, l'ITEP pourra proposer des complémentarités d'accompagnement entre services, des passages souples et en temps utile d'un service à l'autre (utilisation de l'internat pour un jeune relevant du SESSAD par exemple), des interventions dans et ou hors les murs, des suspensions d'accompagnement pour une reprise de ceux-ci sous une autre forme, autant d'évolutions que les ressources mutualisées des différents services et acteurs du dispositif peuvent et doivent permettre, tout en restant dans un cadre faisant référence pour tous.

### **3.1.2 La plasticité des réponses**

Comme je l'ai rappelé dans la première partie, les problématiques des jeunes que nous accueillons en ITEP évoluent pour beaucoup vers des pathologies limites. Aussi cette notion de dispositif a-t-elle été pensée au regard des besoins de ces jeunes, pour proposer une structure permettant une plasticité des réponses aux besoins de la dynamique évolutive de chaque enfant ou adolescent.

Pour cela, la notion de services doit laisser place à la notion d'articulations de prestations intégrées au projet personnalisé d'accompagnement, dans un mouvement concerté et cohérent qui assure le cadre institutionnel contenant et soignant, indispensable pour autoriser le travail d'élaboration psychique de l'enfant et de l'adolescent.

C'est donc le projet qui sera garant d'un sens commun, ancré dans l'intervention individuelle et collective auprès de ces jeunes, projet qui dépasse les clivages de services et d'appartenance à ces services ou établissements.

Ce passage de l'institution vers le dispositif ITEP doit répondre à trois objectifs majeurs et indispensables à l'adaptation de notre structure.

### **3.1.3 Repenser le travail d'équipe pour garantir l'intervention clinique : 1<sup>er</sup> objectif**

L'intervention de l'ITEP se caractérise par son interdisciplinarité. Cette approche interdisciplinaire pour reprendre précisément la formulation des textes, constitue une des spécificités des ITEP. Ce terme a été choisi pour le distinguer d'une autre modalité d'intervention, la pluridisciplinarité qui renvoie davantage à une juxtaposition ou empilage des actions.

Appliquée à l'ITEP, l'interdisciplinarité conjugue l'intervention de professionnels appartenant nécessairement aux trois registres, thérapeutique, éducatif, pédagogique, dans le respect de leurs spécificités propres, sous l'égide d'une institution garantissant leur articulation, leur interaction, leur cohérence, sans hégémonie ni assujettissement, de chacune de ces polarités. Dans cette approche le projet du jeune vient fédérer les

interventions de l'ensemble des acteurs et faire ainsi institution en garantissant sa cohérence.

L'interdisciplinarité renvoie à une dynamique collective favorisant la coopération et l'innovation.

« Travailler en inter professionnalité et en interdisciplinarité, c'est prendre le risque de rendre explicite ce qui ne l'est pas et de croiser plusieurs visions de la réalité. Le regard « naïf » d'une discipline sur l'autre est souvent l'occasion de recadrer un problème, de trouver une solution et d'élaborer ensemble une vision commune[...]

L'interdisciplinarité signifie l'échange et la confrontation des expériences, l'interpénétration des idées et la coopération.[...]

L'interdisciplinarité, l'inter professionnalité sont souvent la source d'hybridations fécondes, d'enrichissement des connaissances et de renouvellement des modes d'intervention sanitaires et sociaux. »<sup>32</sup>

Ainsi le dispositif ne doit pas être un simple plateau technique, une plate forme de services, car il ne s'agit pas simplement de réunir les différentes modalités, encore faut-il que leurs liens amènent à les rendre perméables les unes aux autres, les inscrivent dans des règles partagées, orientées prioritairement vers le service de la personne.

C'est une nouvelle logique de « travail ensemble » ouvrant des passerelles, où la notion d'équipe devra être préservée pour garantir une identité collective que je vais m'attacher en tant que directeur, à préserver. L'organisation et l'animation demanderont une attention particulière de ma part que je développerai plus loin.

### **3.1.4 Définir de nouvelles coopérations en interne : 2<sup>ème</sup> objectif**

Nous l'avons vu, il paraît nécessaire de positionner le CRAPS dans une logique de services et de s'appropriier certaines caractéristiques inhérentes à ce type d'organisation. Néanmoins, en interne, je crois nécessaire un travail de réflexion autour des interventions et actions que nous sommes en mesure d'offrir aux usagers car c'est véritablement autour de cette notion que le dispositif prendra toute sa dimension.

La photographie actuelle de l'établissement est la suivante :

Quatre services proposant des modalités d'accompagnements conformes aux textes réglementaires :

- ↳ ITEP avec accueil en semi-internat et internat aménagé
- ↳ SESSAD 12-16ans
- ↳ SESSAD 6-12ans

---

<sup>32</sup> P. DUCALET. Ph, LAFORCADE. M., 2000, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*, Paris : Editions Seli Arslan, 272p., p. 176.

## ↳ MOURENX avec semi-internat et SESSAD

L'état des lieux, première phase de ce changement de logique que je souhaite initier sur ces services, devra prendre en compte les éléments suivants :

**a) Au niveau de l'ITEP :** Il s'agira de spécifier deux types d'accompagnement à savoir un accompagnement « journée » et un accompagnement « soir ».

L'accompagnement journée devra être inscrit dans une dimension thérapeutique et non plus comme une « classe spécialisée ». Il sera constitué d'ateliers animés par les éducateurs ou co-animés, autour desquels se rajouteront des actions spécifiques thérapeutiques ou pédagogiques. Concernant ces dernières, l'enseignant ne sera plus rattaché à un groupe classe mais responsable de l'ensemble des enfants de l'ITEP. Aussi, après évaluation, son intervention pourra prendre différentes formes en interne et dans le cadre de l'école ordinaire, au travers d'actions de soutien spécifiques.

Il s'agira de requalifier ce terme de semi-internat qui, de mon point de vue, induit une mauvaise lecture tant du côté des parents que des professionnels responsables de l'orientation. Bien qu'administrativement il renvoie à un accompagnement en journée et pas nécessairement dans les murs, les personnes n'entendent que le mot « internat » qui, je suppose, renvoie à la dimension institutionnelle avec son aspect enfermant. De même l'accueil en internat s'inscrit dans une démarche de soins, dans la mesure où l'indication est posée au regard des besoins repérés et non pour des raisons de protection ou d'éloignement géographique. En revanche dans le cadre de cet accompagnement, l'association des parents devra être pensée et prise en compte par la mise en place d'un protocole qui précisera systématiquement les objectifs, les modalités et les critères d'évaluation. Les objectifs devront s'inscrire dans une visée thérapeutique. Les modalités devront préciser le nombre de soirées et sur quelle durée, les rencontres avec les parents au cours de cette période et avec quel professionnel. Enfin les indicateurs seront à trouver en collaboration avec la famille car les parents doivent être aussi les évaluateurs de cet accompagnement.

Aujourd'hui l'internat est pensé par les professionnels comme étant exclusivement rattaché à l'ITEP de Pau. Il s'agira désormais de l'imaginer comme étant une ressource interne à la structure. Autrement dit, quelle que soit l'appartenance d'un jeune à un des services du CRAPS il devra pouvoir profiter de ce dispositif si l'indication est posée. Le projet de ce service sera pensé dans ce sens. L'organisation doit, à terme, favoriser l'autonomie de cette structure.

**b) Pour les SESSAD :** Il sera nécessaire de préciser la nature de leur intervention et la distinguer du semi-internat. Trop souvent associé à une intervention individualisée, les S.E.S.S.A.D accueillent un public de plus en plus en difficultés, qui peut certes profiter réellement de cette capacité d'adaptation qu'offre le service, mais cette forme d'intervention s'inscrit alors dans une forme de « béquillage ». J'entends par là, l'idée

d'assistance. Bien sûr, nous sommes dans la compensation, mais qu'en est-il réellement de l'autonomie de l'enfant ? Je pense que ce type d'intervention doit au contraire rester dans de « l'étaillage », de la subsidiarité , être cet appui qui permet à la personne de se relancer pour trouver toute sa place dans l'environnement ordinaire.

**c) Pour le service de Mourenx :** Situé dans un secteur rural, ce service a la caractéristique de proposer les deux modalités d'accompagnement et sera concerné par la révision de ces interventions que constituent le semi-internat et le SESSAD. Il faut rappeler que tout en étant un semi-internat, l'équipe ne pouvait pas compter sur l'internat jusqu'alors réservé au service de Pau. Il sera important de repenser son projet en prenant en compte de nouvelles prestations. Compte tenu de ce double agrément mais aussi de l'éloignement géographique, ce service se présente comme une structure autonome sans en avoir réellement les moyens. Les moyens de l'indépendance de ce lieu devront être recherchés pour favoriser le développement de projets sur ce territoire. La première étape pourrait être, à moyen terme, la mise en place d'un chef de service.

Toutefois cette autonomie a contribué à un travail au niveau de l'équipe, qui très vite, s'est inscrit dans une interdisciplinarité. Cette dynamique a donné lieu à des pratiques intéressantes et innovantes. Sans être un service modèle, il peut apparaître comme un modèle de service. Nous verrons comment, petit à petit, il a été possible d'aborder cette question pour favoriser le transfert et le partage des compétences entre les différents services du CRAPS.

Je ne doute pas que cette réorganisation conduise à des changements significatifs. Mais plutôt que la penser comme un frein je la considère au contraire comme pouvant participer à la dynamique institutionnelle, comme une occasion d'explicitier et d'écouter l'ensemble des acteurs, de s'entendre.

#### A) Le processus du changement.

En effet le changement est souvent abordé avec son corollaire : la résistance. Néanmoins il est possible de l'imaginer non pas d'un point de vue pathologique mais comme un élément inhérent à la dynamique organisationnelle pour garantir sa survie. Résister pourrait être au contraire la condition du changement. « Le changement n'a d'intérêt que pour conserver quelque chose d'essentiel ».<sup>33</sup> Néanmoins, si le directeur le prend en compte, il est possible d'évoquer un pilotage de ces processus de changement en communiquant davantage sur les enjeux. Pour cela des étapes sont à respecter.

---

<sup>33</sup> DUCALET. Ph.,LAFORCADE. M., 2000, *Penser la qualité des les institutions sanitaires et sociales*, Paris : Editions Seli Arslan, 272p., p. 176.

Ainsi, avec l'équipe de direction, nous avons depuis la rentrée 2008 posé les jalons préparatoires à la mise en place de cette nouvelle organisation. Si le sujet de ce mémoire est davantage axé sur ce dernier point, je crois cependant nécessaire de rappeler ici les étapes préliminaires au changement. En effet Eric Delavallée<sup>34</sup> rappelle que tout changement s'exprime autour de trois pôles : ses objectifs, son contenu et son processus, que le psychosociologue Kurt Lewin décompose en trois phases :

- Une phase de dégel, elle-même composée en trois temps :

- ↳ Un temps de rupture et de prise de conscience de la modification du système socio-organisationnel ;

- ↳ Un temps d'angoisse devant la perception de l'incompatibilité de sa position actuelle avec le nouveau modèle de référence ;

- ↳ Un temps de sécurisation par la perception des gains possibles ;

Cette phase est celle décrite dans la première partie qui a généré effectivement de l'inquiétude auprès des professionnels. Prenant en compte ce que la question du changement peut induire auprès des personnes, il me paraît indispensable de privilégier l'information concernant le contexte, d'en proposer une analyse et des orientations concrètes pour maintenir la structure dans cet environnement. Dans les temps institutionnels le comptable a toujours été sollicité dans le cadre d'une présentation de la situation financière de la structure qui ne peut aujourd'hui être isolée des autres activités de la structure.

Il s'agit pour moi d'informer et communiquer à l'ensemble des professionnels sur les évolutions à venir, des contraintes qui sont les nôtres mais aussi nos marges de manœuvre. Dans ce mouvement de réduction et de contrôle des coûts, apparaît aujourd'hui la notion d'efficience. Rappelons que cette dernière renvoie à la capacité de rendement, de performance.

Pendant longtemps le secteur se targuait de ne pas être soumis à une obligation de résultats mais de moyens. C'est effectivement un changement radical de posture. Cependant notre secteur peut encore défendre sa place. Le directeur doit être porteur d'espoir sinon de rêve.

C'est un temps important car chacun doit comprendre la nécessité du changement qui induira de nouvelles pratiques et une autre culture.

- Une phase intermédiaire de mouvement et d'acquisition progressive de nouvelles pratiques, de désapprentissage et de ré-apprentissage. Désapprendre, en l'occurrence,

---

<sup>34</sup> DELAVALLÉE E., 1999, « changement organisationnel et gestion des ressources humaines » in WEISS D.(dir.), Les ressources humaines, Paris : Editions d'organisation.

c'est oublier des habitudes de pensée et d'analyse, reconsidérer des schèmes cognitifs forgés par la routine.

Cette deuxième étape correspond pour moi en tant que directeur, à la mise en place de moyens pour mener ce changement. Comme je l'ai indiqué nous avons impulsé avec l'équipe de direction quelques modifications en lien avec les nouvelles exigences réglementaires dès la rentrée 2008. C'est pourquoi je considère que le premier acte a en fait débuté en septembre 2008. Sans entrer dans les détails, je vais indiquer succinctement quelles ont été les orientations prises au cours de ces deux dernières années.

#### Rentrée 2008/2009

↳ Mise en place d'un dispositif d'accueil « jour » reposant sur un accompagnement réellement thérapeutique, éducatif et pédagogique s'inscrivant dans le dispositif de l'unité d'enseignement. La classe n'existe plus dans notre structure du moins se décline d'une autre manière.

↳ Mise en place d'un « atelier de la juste place » pour favoriser un travail de réflexion autour de fiches métier. Mise en place des fiches de poste pour l'ensemble des professionnels

↳ Organigrammes hiérarchique et fonctionnel (**Annexe 7**)

↳ Présentation d'un document intitulé « trajet » rédigé par la direction reprenant le parcours de l'utilisateur au sein de la structure du premier contact téléphonique à la sortie du jeune de l'établissement. Plus qu'un recueil d'instructions ce document se veut être un mémento faisant référence pour tous (s'inspirant des valeurs et du projet de l'ITEP). Le principe de primauté de l'individu amène à ce que toute notre organisation soit dépendante des projets personnalisés des jeunes accueillis. Ce document a permis à chacun de se repérer et de repérer la place des autres dans l'accompagnement.

↳ Elaboration et validation de notre procédure accueil-admission-accompagnement (baptisée procédure 3A). (**Annexe 8**)

↳ Nouvelle planification des réunions et redéfinition de leur contenu (**Annexe 9**)

↳ Au niveau du conseil d'administration début de la réflexion autour de la question du regroupement des associations

↳ Mise en place d'une politique de recrutement (premiers départs à la retraite)

#### Rentrée 2009/2010

↳ Entretiens individuels à partir des nouvelles fiches de postes

↳ Travail sur le référentiel d'évaluation

↳ Elaboration d'une procédure de prévention des risques de maltraitance

↳ Réflexion sur la place des parents et relance du conseil de la vie sociale (CVS)

- ↳ Mise en place des tableaux de bord
- ↳ Entrée de nouveaux administrateurs et notamment de parents d'enfant handicapé (enfants qui n'ont pas été accompagnés par le CRAPS)
- ↳ feuille de route pour le CA pour le rapprochement avec les associations

Le second acte concerne quant à lui la question de la communication. La formalisation de temps institués par la redéfinition des réunions y contribue :

↳ Des rencontres institutionnelles rassemblant ensemble des salariés, mais aussi des administrateurs et parfois des intervenants extérieurs, jalonnent notre organisation à raison de trois réunions annuelles. Ces temps sont essentiels pour rappeler le positionnement de l'association dans ce contexte particulier et de permettre aux administrateurs d'entendre les interrogations des professionnels. Ils sont aussi l'occasion de faire un retour des différents groupes de travail. Tous les ateliers et chantiers en cours sont pris en charge par des groupes constitués de représentants de chaque catégorie de professionnels et nous essayons de faire en sorte que les quatre services soient aussi représentés.

↳ L'existence d'un bulletin mensuel « Les Brèves » adressé à tous les salariés et à l'ensemble des administrateurs permet de communiquer sur l'actualité mais aussi sur l'avancée de l'ensemble des chantiers. Il permet aussi une veille documentaire.

Des rubriques sont ouvertes à l'ensemble des professionnels. **(Annexe 10)**

• Une phase de consolidation des nouvelles pratiques et pérennisation des nouveaux comportements.

C'est pour moi la question de l'accompagnement donc du management et celle des compétences à mobiliser au regard de l'évaluation. Ainsi que le souligne Michel CROZIER, « Le principal moteur du changement, c'est toujours l'équipe dirigeante et plus particulièrement le chef d'entreprise. Son engagement est une condition primordiale. »<sup>35</sup>

Les prévisions pour la nouvelle rentrée sont les suivantes :

Rentrée 2010 / 2011

↳ 31 /08/2010 réunion institutionnelle :

Présentation des nouveaux professionnels

Annonce des échéances : évaluation interne, projet

Réflexion sur la notion de dispositif

Formalisation des procédures

---

<sup>35</sup> CROZIER M., 1994, *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, Paris, Le seuil, p. 117

↳ Rencontre des chefs d'établissements scolaires pour présentation de la convention exécutive (septembre – octobre)

↳ 01/10/2010 journée de formation animée par Serge HEUZÉ membre du bureau de l'AIRe.

Présentation du dispositif ITEP

Evolution des pathologies

↳ Rencontres parents pour présentation du Conseil de la Vie Sociale

↳ Présentation du référentiel pour l'évaluation sur les quatre services au cours du premier trimestre. Aller/ retour avec le groupe « qualité ». Un animateur « qualité » sur chaque équipe

↳ Validation du référentiel fin de l'année 2010

↳ Janvier 2011 début de l'évaluation interne. Des pistes d'amélioration devront se dégager

↳ Au regard du plan d'amélioration :

Relecture sur chaque service des prestations offertes.

Evaluation de la pertinence du travail en transversalité.

Mise en place de groupes de travail par secteur professionnel

↳ Mise en place du progiciel de suivi du dossier de l'utilisateur.

↳ Deuxième trimestre 2011 : évaluation de la satisfaction de l'utilisateur à partir d'un questionnaire.

↳ Synthèse des travaux par service

↳ Juin 2011 Réunion institutionnelle en présence du président

Synthèse de l'ensemble des travaux autour des projets de service et plan d'amélioration suite à l'évaluation

Juin 2011 Assemblée générale avec l'ensemble des partenaires notamment autour de la mise en place des conventions.

Evaluation de la feuille de route concernant les regroupements associatifs.

Réécriture du projet associatif

↳ Septembre 2011 réunion institutionnelle en présence du président et des membres du bureau de l'association ainsi que les représentants parents au CVS. Lancement du projet d'établissement. Feuille de route et calendrier. Constitution du comité de pilotage.

↳ Organisation d'une journée d'étude en lien avec les établissements médico-sociaux de l'agglomération paloise et l'Institut du Travail Social de Pau (automne 2011)

### **3.1.5 Vers de nouvelles coopérations en externe : 3<sup>ème</sup> objectif**

J'évoquais l'importance des textes qui balisent le fonctionnement de l'ITEP. Par certains égards, ils sont, pour le directeur, de véritables feuilles de route. Ainsi la circulaire précise

que l'ITEP développe des coopérations : « L'organisation du travail « à plusieurs » avec l'ensemble des partenaires : équipes de psychiatrie de secteur et notamment de psychiatrie infanto-juvénile, établissements de l'éducation nationale, est posée comme une nécessité. Si besoin est, elle est à instaurer avec l'aide sociale à l'enfance (ASE), la protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) ou tout autre partenaire. L'adaptation aux besoins et aux possibilités des enfants et des jeunes exige un travail de réseau, comprenant des relations denses et suivies. »

Par ailleurs de nouveaux modes de gouvernance, comme les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) ou les groupements de coopération sociale ou médico-sociale (GCSMS) peuvent avoir pour effet induit de rendre plus perméables les limites de l'établissement ou du service, en mutualisant tout ou partie des moyens dont ils disposent. Sur ce dernier point une réflexion est menée au sein de l'association, c'est un enjeu majeur car il s'agit, à terme, de l'existence même du CRAPS. J'aurai l'occasion d'y revenir.

De manière plus pragmatique, notre idée, au CRAPS a été et est encore aujourd'hui de ne pas se limiter à offrir ce que nous avons en interne. Déjà engagé pour la scolarisation, le travail en réseaux et en partenariat a toujours été de mise ; il sera d'ailleurs formalisé par la mise en place des conventions avec l'Éducation nationale. Aujourd'hui il doit être intégré à nos pratiques, il s'impose comme élément de réponse à l'évolution des besoins des usagers mais aussi comme enrichissement au niveau des compétences pour permettre l'innovation. Pour cela, les objectifs du partenariat, pour moi, doivent permettre : l'économie et la multiplication des ressources, la pertinence des réponses et leur efficacité sur le terrain, la transversalité des pratiques et le décroisement des compétences, et tout cela à des fins d'innovation sociale.

### **3.1.6 La place de l'utilisateur**

L'ITEP associe les parents : « Les parents sont des acteurs à part entière du processus de développement de leur enfant. Ils doivent être informés, soutenus et toujours sollicités lors des prises de décision concernant leur enfant. Ils doivent être entendus et consultés quelle que soit leur possibilité de s'impliquer, et d'adhérer aux propositions faites. »<sup>36</sup>

L'utilisateur est devenu l'acteur principal de son accompagnement. Le projet doit garantir le droit des usagers en ce sens qu'il définit des objectifs en matière de qualité des prestations et surtout qu'il rend lisibles les modes d'organisation et de fonctionnement de la structure.

---

<sup>36</sup> Circulaire interministérielle N°DGAS/DGS/SD3C/SD6C/2007/194 du 14 mai 2007 relative aux ITEP et à la prise en charge des enfants accueillis

Cependant le passage de l'institution vers le dispositif est perçu par les professionnels dans ses aspects positifs, mais également comme un processus de perte que j'ai indiqué dans la deuxième partie en ce qui concerne leur rapport avec les familles, justement du fait d'un certain « clientélisme ». Une autre interrogation est à entendre, sans l'assimiler à une résistance au changement. Mais force est de constater que ces évolutions mettent en avant les droits des usagers, sans les assortir de devoirs. Cette insistance s'accompagne d'une déstabilisation des conditions d'exercice des professionnels qui se vivent oubliés dans la démarche. Leur implication dans les changements suppose qu'une démarche de reconnaissance et un management effectif soient réalisés. Ce n'est pas la reconnaissance des usagers contre la reconnaissance des professionnels, c'est la reconnaissance des usagers par le management des professionnels : pour ma part, ce management doit amener une clarté des exigences, favoriser une démarche participative pour les projets. La définition de la procédure accueil – admission – accompagnement doit favoriser l'acceptation de changement de posture et l'intégrer dans de nouvelles pratiques.

Redonner une place centrale à l'utilisateur suppose de creuser la distinction entre besoins et demandes exprimées. Si les premiers recourent les prestations souhaitables, les secondes relèvent des interventions sollicitées par la population. Demandes et besoins peuvent être fort différents, voire en opposition, ce que j'ai évoqué en première partie comme élément de déstabilisation. C'est pourquoi aujourd'hui il me paraît absolument nécessaire de favoriser les conditions qui permettront que ce besoin repéré puisse se transformer en demande exprimée par l'utilisateur lui-même.

Je pense pour aller au bout cette démarche, indispensable de prendre en compte l'utilisateur citoyen.

L'établissement ou le service doit devenir une ressource, à un moment donné, dont l'utilisateur se saisit dans une logique de parcours.

Au delà de ces considérations pratiques, l'utilisateur peut acquérir une place suffisamment forte quantitativement et qualitativement pour imposer que la discussion tourne autour de ses préoccupations. Être utilisateur de droit n'est pas évident. L'institution peut faire partie des forces qui travaillent à construire cette forme de démocratie.

### **3.1.7 Les compétences à mobiliser**

Cette nouvelle organisation va nécessairement nécessiter de nouvelles compétences. Cela demande de repérer au sein d'une équipe les compétences individuelles et collectives : celles en lien avec la qualification mais aussi expérientielles (celles acquises par l'expérience, le travail ensemble, la formation continue...). Le travail autour des fiches de poste et les entretiens annuels seront les outils principaux

Nous le voyons bien dans le cadre d'une organisation qui s'inscrit dans une logique de service, les interventions doivent être pensées en fonction des prestations offertes.

↳ L'accueil de jour : élaborer et conduire des ateliers, innover, observer, les inscrire dans une visée thérapeutique.

↳ L'accueil internat : travailler dans le quotidien, et assurer un lien avec les familles afin de veiller à ne pas les mettre en « vacances ».

↳ Le SESSAD : capacité à travailler en réseaux et à proposer un accompagnement des familles adapté et dans la subsidiarité.

↳ L'accompagnement des adolescents. Une réflexion doit se poursuivre autour de cette question pour spécifier nos interventions et permettre un meilleur repérage de notre service « ados » sur l'agglomération paloise.

↳ La place des parents dans le cadre de l'accompagnement au CRAPS. Aujourd'hui, comme le propose Bertrand Dubreuil<sup>37</sup>, il s'agit non plus d'impliquer les parents dans le projet individuel, mais, au contraire, de s'associer à leur projet.

## **3.2 Mobiliser les professionnels sur l'élaboration du projet**

Ce qui m'intéresse plus particulièrement ici, c'est de rappeler à quoi sert le projet pour une organisation sociale et surtout de l'aborder dans la dimension « ressources humaines » en tant que levier pour le directeur afin d'instaurer une nouvelle dynamique. « Ce ne sont pas les contenus, ni la pertinence technique, politique ou éthique qui importent dans sa mise en œuvre, mais bien plutôt sa reconnaissance au sein de l'entreprise qui entraîne adhésion, implication et investissement de chaque acteur. »<sup>38</sup>

### **3.2.1 Les fonctions du projet**

« Un projet d'établissement est une élaboration dynamique des objectifs d'action sociale et médico-sociale fixés par une institution au regard de sa philosophie, de ses missions et de ses choix stratégiques, pour répondre le mieux possible aux besoins des usagers et aux attentes de l'environnement et des partenaires. Le projet est un contenu traduit dans un écrit ou un ensemble de documents à destination interne et externe, c'est aussi un processus de réflexion et mobilisation interne des acteurs professionnels salariés et bénévoles, usagers et partenaires. Le projet d'établissement constitue une référence institutionnelle qui définit une plate-forme contractuelle, il peut être décliné en projets de

---

<sup>37</sup> DUBREUIL B., 2006, *Accompagner le projet des parents en éducation spécialisée*, Paris : Dunod, 173p.

<sup>38</sup> MIRAMON J.M., 1996, *Manager le changement dans l'action sociale*, Rennes : Editions ENSP, 105 p.

service ou programmes. Il est régulièrement évalué afin d'analyser les écarts et de proposer des ajustements. »<sup>39</sup>

A partir de cette définition, je retiendrai cinq grandes fonctions du projet.

- 1- une fonction unificatrice en interne sur le sens de l'action et le positionnement éthique théorique et technique de l'institution
- 2- une fonction de projection qui permet de réinterroger les pratiques et de développer de nouvelles idées pour répondre aux besoins émergents
- 3- une fonction d'opérationnalisation du projet par la définition de l'organisation des moyens et des méthodes mis en place
- 4- une fonction d'explication des interventions au regard des besoins en interne comme en externe
- 5- une fonction de support à la négociation

### **3.2.2 Le projet comme « re »-mobilisateur d'une équipe**

« Un travail sur le projet institutionnel doit être considéré comme donnant aux actes professionnels une valeur ajoutée, un surplus de sens, une dimension transcendante. »<sup>40</sup>

P. Fustier nous indique que dans cette démarche projet, ce qui est mis au travail avant tout, c'est la mobilisation qui a lieu de l'intérieur de l'équipe. Ce qui est recherché ici plus que le résultat, même s'il a son importance, c'est le processus, ce mouvement d'élaboration. De ce que je comprends aujourd'hui du CRAPS, il me paraît en tant que directeur essentiel de remettre les professionnels dans cette dynamique pour la pérennité de l'organisation.

En ce qui concerne cette dimension projet, je m'appuierai beaucoup sur les recommandations de l'Agence Nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM).<sup>41</sup>

Ces recommandations sont pour les dirigeants des outils précieux et leur élaboration témoigne d'une démarche participative.

### **3.2.3 La mobilisation de l'équipe dans le cadre d'une démarche participative**

Faire le choix d'une démarche participative répond à mon sens à deux conditions indispensables à l'élaboration du projet :

- ↳ Vaincre les résistances

---

<sup>39</sup> LEFEVRE P., 1999 , *Le guide de la fonction de directeur*, Paris : Dunod, 305 p.

<sup>40</sup> FUSTIER P., 2004, *Le travail d'équipe en institution*, Paris : Dunod, 213 p., p. 184

<sup>41</sup> ANESM, décembre 2009, *Elaboration , rédaction et animation du projet d'établissement ou de service.*

## ↳ Mobiliser

En effet il est souvent difficile, d'obtenir dans une institution, une mobilisation totale des équipes du fait des différentes natures d'implication et de statut, par exemple : les anciens et les nouveaux, les temps pleins et les temps partiels, les métiers nobles et métiers ordinaires, rapports de subordination...

Notons au passage que ces différentes natures d'implication professionnelle sont révélatrices du positionnement des personnels et de la valeur qu'ils s'accordent ou qu'on leur accorde au sein de l'institution.

Cette volonté de mobiliser peut rester à l'état d'un vœu pieux. La mise en place des fiches de postes afin de repositionner chacun dans la structure par une meilleure connaissance et reconnaissance de tous les acteurs dans l'organisation, a réellement permis de limiter ce risque. Le document « trajet » accompagné de la procédure 3A a renforcé cette notion d'appartenance au collectif.

Le changement de vocabulaire pour mieux définir certaines fonctions, (je pense en particulier au terme « d'accompagnateur » préféré à « chauffeur »), vient clairement indiquer la participation des personnes au projet thérapeutique. Leur mission est bien d'amener les enfants dans les meilleures conditions, afin qu'ils soient le moins parasités pour s'impliquer dans les interventions qui leur seront proposées par les autres professionnels. Un autre changement concerne le terme « référent » que nous avons remplacé par « coordinateur de projet ». Nous le définissons ainsi : interlocuteur privilégié nommé par l'institution, il est repéré par l'enfant et sa famille comme l'interface personnalisée entre la famille et l'institution, mais aussi entre l'institution et les partenaires sociaux concernés par la situation de l'enfant. Il est pivot et permet ainsi une vigilance quant à la pertinence du dispositif dans sa mise en pratique et son évolution. **(Annexe 11)** Ce changement de vocabulaire participe à une modification de nos représentations et par conséquent vient modifier nos pratiques. D'autres changements du même ordre sont en cours comme les termes de « classe » ou de « scolarité » qui doivent sortir de notre langage car ils n'appartiennent plus au milieu spécialisé, et une réflexion est en cours pour modifier les termes de « semi-internat » et « internat » auxquels nous préférons aujourd'hui « accueil de jour » et Béziou (nom de la rue où se situe la villa qui est utilisée pour ce mode d'intervention).

Pour les deux fonctions que je viens d'évoquer, les champs d'interventions et les compétences sont définis dans la fiche de poste.

Nous le voyons bien, un des enjeux de l'élaboration du projet, est aussi de replacer chacun dans la valeur spécifique de son rôle à l'égard des usagers et de comprendre les modifications nécessaires liées à leur poste, en termes d'évolution, de compétence et donc de formation.

Enfin concernant le changement, les différentes étapes, que j'ai rapidement présentées, ont permis la mise en place d'une organisation participative où la recherche du sens est toujours mise en avant.

### **3.2.4 Informer et expliciter**

L'élaboration d'un projet s'entend à la faveur d'occasions diverses.

Pour le CRAPS, j'en vois deux :

- ↳ L'inadéquation entre le fonctionnement de la structure et les besoins des usagers
- ↳ L'évaluation interne : en effet le nouveau projet devra nécessairement prendre en compte les pistes d'amélioration dégagées par l'évaluation.

Je considère que projet et évaluation sont intimement dépendants l'un de l'autre.

- ↳ J'en rajouterai peut être une troisième qui est la prise en compte des nouveaux modes de coopération et de gouvernance, à mettre en lien avec le projet associatif qui sera à réécrire également.

Il est donc nécessaire de communiquer sur les enjeux d'une telle démarche ainsi que sur les attentes des pouvoirs publics, de l'association, de la direction mais aussi des usagers.

Dans cette étape il me paraît utile d'entendre aussi les professionnels afin de prendre en compte les demandes et les craintes des équipes. A ce sujet la réunion institutionnelle de fin d'année a été consacrée à des tables rondes pour que chaque salarié puisse dans un contexte favorable, exprimer sa perception des changements annoncés. **(Annexe 12)**

Aussi je crois que la démarche doit respecter un certain formalisme que je qualifierai d'institutionnalisation du travail.

### **3.2.5 Institutionnaliser le travail**

Institutionnaliser le travail, c'est prévoir des espaces et des temps et surtout indiquer dans quelles conditions ces espaces vont être utilisés.

La loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 fait obligation aux établissements sociaux et médico-sociaux de procéder à une évaluation interne et externe. Nous venons d'achever l'élaboration de notre référentiel. Nous avons effectivement fait le choix de créer notre propre outil, répondant à la règle des 3 U ( utile, utilisable et utilisé). Il va être présenté à l'ensemble des professionnels pour information, correction puis validation. A l'issue de cette étape nous procéderons alors à l'évaluation interne qui dégagera un plan d'amélioration dont le projet devra bien évidemment tenir compte.

1) Il s'agira de poser le cadre :

- ↳ Mise en place d'un comité de pilotage composé de : professionnels, d'administrateurs, des représentants du personnel, un représentant des usagers, d'où la nécessité de relancer le Conseil de la vie sociale (C.V.S). Cette participation pourra aussi passer par le biais de questionnaires.

↳ Ce comité de pilotage décidera de la méthode de travail et du calendrier ( les échéances seront fixées par le directeur). Il établira les priorités des thématiques à traiter. Pour ce faire il pourra s'appuyer sur les points forts et les points faibles de la structure, repérés par l'évaluation interne qui est intervenue avant.

2) La méthode générale :

↳ le début de la démarche sera matérialisé par une réunion institutionnelle en présence du président du CRAPS, de représentants des usagers, où seront présentés la méthode et l'échéancier.

↳ le rôle des groupes de travail

Des groupes de travail seront constitués autour de thématiques. Seront déjà pris en compte les travaux en cours concernant : l'évaluation, place des parents, prévention des risques de maltraitance et aussi les réflexions par services autour des prestations et des compétences qui seront lancées cette année autour de la notion de dispositif.

↳ la circulation de l'information

Favoriser la communication entre les groupes et les équipes est certainement l'élément essentiel de la démarche. A l'image de la démarche qualité avec la mise en place de l'animateur qualité, des rapporteurs seront mis en place pour transmettre régulièrement au comité de pilotage, et à l'ensemble des professionnels. Les outils : réunions institutionnelles, classeur projet mis à disposition sur chaque service, «Les Brèves », mais aussi la mise en réseau informatique et la création d'un site.

↳ définir les instances et les procédures de validation

3) la phase de rédaction :

Une attention particulière sera portée à l'écriture et à la forme. Ce document a une valeur tant en interne qu'à l'extérieur, il positionne la structure dans son environnement.

4) la phase de validation

Elle devra respecter des critères techniques retenus par le comité de pilotage qui sera partie prenante de la validation avec le directeur.

5) la phase de suivi et d'actualisation :

En lien avec l'évaluation, mais aussi par la mise en place de tableaux de bord, l'établissement doit s'inscrire dans une démarche permanente visant l'adaptation et l'amélioration du service rendu à l'utilisateur.

## **B - La stratégie du directeur pour faire vivre la nouvelle organisation vers un management de la coopération**

Avant d'aborder ce dernier chapitre, je souhaiterais m'arrêter quelques instants sur cette notion de « stratégie ». Je reprendrai la définition qu'en donne Jean Marie Miramon : « La stratégie doit être appréhendée comme un outil concret de management, articulé autour

d'un raisonnement, d'une méthode et d'un processus. Elle ne relève pas d'une idéologie et ne peut pas être traitée comme une recette ou une abstraction intellectuelle. Processus en mouvement, elle ne peut bien évidemment pas être conçue comme une fin en soi. »<sup>42</sup>

Pour moi, avoir une vision stratégique en tant que directeur, c'est à la fois anticiper et mobiliser : en définissant un sens à l'action, en anticipant afin de pouvoir répondre aux évolutions, en imaginant de nouveaux possibles et en permettant l'innovation au bénéfice des usagers, en mettant en synergie l'ensemble des compétences qui, à mon sens, sont au cœur de l'organisation.

Je pense qu'il ne peut y avoir de projet sans penser les conditions de sa réalisation. En effet le risque pourrait être que le projet, bien qu'élaboré collectivement ne soit au final qu'un inventaire de bonnes intentions. Selon moi, il doit être avant tout un outil pour l'ensemble des acteurs de l'organisation concernée. Comme tout outil, il doit pouvoir être utile, utilisable et utilisé. Je crois de ma responsabilité, en tant que directeur, d'en donner le mode d'emploi et d'en garantir son utilisation. C'est dans ce sens que je dis que le projet n'est pas tout, mais qu'il nécessite un accompagnement des personnes pour que chacun puisse se l'approprier, ce que je crois être la finalité du management.

C'est pourquoi j'opterai pour un management des connaissances proposant une organisation favorisant des situations « apprenantes » permettant aux membres d'une équipe de développer des compétences au sein de l'établissement. Revisiter la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail à partir de cette dimension « compétence » renvoie à une conception de l'être humain au sein d'une organisation. Manager, c'est aussi reconnaître le travail d'autrui.

En effet, comme le souligne Guy Le Boterf, « les compétences tendent à n'être plus simplement considérées comme des « ressources » au service des vraies richesses de l'entreprise que seraient les équipements et les installations. Ce sont les compétences qui sont identifiées comme les vraies richesses. [...] Il n'est pas impossible que la notion de « ressources humaines » soit peu à peu remplacée par celle de « richesses humaines. »<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> MIRAMON J.M., 1996, *Manager le changement dans l'action sociale*, Rennes : Editions ENSP, 105 p., p. 53

<sup>43</sup> LEBOTERF G., 2010, *Construire les compétences individuelles et collectives*, 5ème édition mise à jour, Paris :Edition d'Organisation, p.287, p.53.

### **3.3 Promouvoir la coopération par la connaissance : le management des compétences**

Dans le contexte actuel, la compétence des professionnels est une ressource rare, un capital à développer et à valoriser au même titre que les investissements patrimoniaux et mobiliers.

Les questions qui se posent alors aux dirigeants et à moi en tant que directeur sont multiples : Comment favoriser l'apparition et le développement de nouvelles compétences ? comment les capitaliser ? Comment les valoriser ? Comment les mettre en situation d'échange et de partage ? Comment concevoir une organisation formatrice et apprenante ?

Mais aussi, dans une période à venir de pénurie de certaines qualifications, comment conserver les compétences, comment être suffisamment attractif pour en attirer des nouvelles ?

Les directeurs se doivent d'intégrer dans leur management une stratégie qui vise à une production collective de connaissances partagées et de connaissances nouvelles. C'est pourquoi j'opterai pour le management des compétences. Celui-ci vise à tirer le meilleur parti des compétences des acteurs dans l'intérêt général de l'organisation, c'est à dire pour une meilleure qualité de service et de travail, mais aussi pour une valorisation des acteurs professionnels. Ce type de management met l'accent sur une organisation plus plastique et dynamique en misant plutôt sur un repérage des potentialités et leur meilleure utilisation possible. La mise en place des fiches de postes et les entretiens qui y sont associés, l'inscription de l'organisation dans une démarche participative, la réflexion menée sur les services, mais aussi la reconnaissance comme site qualifiant pour les formations du métier du social, concourent à un repérage plus précis des compétences.

C'est dans ce sens que ce type de management s'inscrit pleinement dans une démarche qualité, c'est à dire dans une recherche d'amélioration continue des services rendus aux usagers.

Ce choix s'impose aujourd'hui car il est en parfaite adéquation avec les exigences de notre secteur, mais aussi parce que ses applications répondent à la logique de dispositif que je souhaite développer au CRAPS. Il doit cependant répondre à quelques préalables qui sont associés à une logique de service dont je revendique l'affiliation pour certains aspects que je vais inventorier :

- Mieux définir les compétences utiles par rapport à une prestation de service et rechercher une meilleure adéquation entre les postes et les hommes.

Cela concerne les fiches de poste et les entretiens individuels qui offrent une possibilité d'évaluation sur des critères objectifs. Au regard de l'évolution, de nouvelles compétences apparaissent comme étant nécessaires à la bonne marche de l'organisation. Les plus récentes concernent les postes de coordinateurs de service. Aujourd'hui la dimension

logistique, notamment l'organisation des transports, nécessite l'adaptation de certains postes tournés vers cette activité. Ainsi j'ai proposé au sein de l'équipe des services généraux de responsabiliser l'un d'entre eux pour assumer une responsabilité particulière dans l'organisation des accompagnements des enfants sur le secteur de Pau et son agglomération. A ce niveau, la valorisation des compétences s'identifie au propos de l'empowerment (l'enrichissement des responsabilités).<sup>44</sup>

Sans y faire expressément référence, nous avons déjà pratiqué l'empowerment au CRAPS en confiant à des éducateurs spécialisés une fonction de « coordinateur de service » et, aujourd'hui, à une personne appartenant aux services généraux, une responsabilité particulière dans l'organisation logistique des accompagnements, en missionnant des professionnels dans un travail spécifique. Ces prises de responsabilité donnent lieu à une reconnaissance institutionnelle par l'octroi de points supplémentaires mensuels dont l'enveloppe globale avait fait l'objet d'une négociation antérieure avec l'administration de contrôle budgétaire.

- Déterminer précisément des définitions de fonctions.

Je ne peux que revenir sur la question des fiches de poste.

- Pouvoir composer ou recomposer une équipe par rapport à un projet de service, sur la base de fonctions définies et de compétences bien identifiées.

Actuellement, à quelques exceptions près, la répartition des postes sur les différents services est à rattacher à l'histoire et ne correspond à aucun ratio ou à un calcul au prorata. Tout en souhaitant préserver l'appartenance ou le rattachement à un service, nécessaire à la construction collective, il sera important de procéder à une nouvelle répartition. Mon choix va vers des compétences partagées. Je vais donner quelques exemples pour illustrer mon propos.

Nous avons, sur le service ados, une psychologue cognitive. Tout en étant rattachée à ce service je lui ai demandé de pouvoir intervenir au niveau de l'ITEP sur des ateliers spécifiques. De même nous avons un enseignant du second degré sur ce même service, qui est par ailleurs professeur d'anglais. Je lui ai proposé d'imaginer une intervention auprès des services de Pau et de Mourenx.

A titre de comparaison nous avons un mi-temps de psychomotricien sur le service de Mourenx pour 16 enfants et le même équivalent temps plein à Pau pour 33 enfants.

---

<sup>44</sup> Empowerment : un concept du management qui signifie littéralement un accroissement du pouvoir de chaque professionnel au sein de l'entreprise.

Aussi je préfère demander à l'un de penser à une intervention collective à destination de l'ITEP de Pau et pouvoir intervenir en fonction des besoins sur le service ados.

L'internat va fonctionner cette année avec des enfants accompagnés par le service de Mourenx, qui est le début d'une ouverture à élargir à l'ensemble des services.

- Recruter sur la base d'un listing de compétences requises.

Depuis trois années, nous voyons de façon régulière des professionnels partir à la retraite et cela dans les différentes catégories de professionnels. Certes c'est le départ de compétences mais c'est aussi, pour la direction, une véritable opportunité de recomposer les équipes en tenant compte de la pénurie de certains postes, comme les médecins psychiatres et les orthophonistes.

Ainsi les procédures de recrutement s'appuient sur des compétences repérées en lien avec l'activité mais aussi sur des concepts psycho-sociaux de dynamique de groupe car aujourd'hui la cohérence d'équipe repose sur la capacité de chacun à se mobiliser autour d'un projet. La question du sens redevient centrale.

A charge pour l'équipe de direction d'établir les critères d'évaluation.

- Mettre en œuvre une politique de formation destinée à compléter les compétences ou à se doter de celles qui font défaut.

Si le management des compétences, adossé à une organisation, tend à favoriser les compétences collectives dans le cadre d'une démarche participative et itérative, la formation reste un levier indispensable.

Les fiches de poste et les entretiens individuels s'inscrivent tout à fait dans une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Celle-ci met en parallèle l'évolution prévisible des besoins économiques de l'organisation et celle des moyens humains. Elle a pour ambition de préparer aujourd'hui ce que sera la réalité de demain, en anticipant, par conséquent, la mise en place de nouvelles organisations de travail, et en s'appuyant sur un plan de formation pluriannuel pour doter les professionnels des savoirs qui seront nécessaires.

Plusieurs approches se complètent pour contribuer au développement des compétences : la formation, l'expérience, les retours d'expériences et la confrontation des pratiques, l'optimisation de l'organisation. La formation est l'instrument le plus fréquemment utilisé, mais la formation, qu'elle que soit sa qualité, fabrique au mieux des capacités qui ne se transformeront en compétences que mises à l'épreuve de la réalité professionnelle. La personne formée retrouve vite les usages collectifs qui ne sont que très rarement infléchis par une action de formation individuelle. (L'usage, même s'il a sa fonction régulatrice est le principal facteur d'inertie des pratiques professionnelle).

Néanmoins, dans le cadre de la formation, je développerai les options suivantes :

↳ Favoriser le tutorat, c'est à dire ne pas tout attendre d'un plan de formation mais de profiter des compétences en interne. Notre secteur en est riche compte tenu de la pluridisciplinarité des équipes.

↳ Favoriser des formations collectives sur des problématiques communes (le travail avec les parents, l'évolution des pathologies...) dans une recherche de mutualisation avec d'autres établissements afin d'échanger sur le plan des expériences

↳ Favoriser la promotion individuelle en accompagnant les professionnels vers une mobilité.

Dans le cadre de la professionnalisation un coordinateur de service a pu effectuer la formation préparant au Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale (C.A.F.E.R.U.I.S.), deux personnes des services généraux ont pu suivre quant à elles la formation d' aide-médico-pédagogique (A.M.P).

- Mettre en place des entretiens annuels d'évaluation, destinés à apprécier avec l'intéressé les écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles, ainsi que la progression de ces compétences et leur meilleure utilisation, en tenant compte du poste occupé, des conditions de travail afférentes, des aspirations du professionnel.

Favoriser la mobilité c'est anticiper le risque d'usure professionnelle.

### **3.3.1 L'organisation apprenante**

Le management des compétences vise à une amélioration des compétences mais elle ne peut être effective qu'en pensant une organisation favorisant la coopération aujourd'hui indispensable pour accompagner les usagers.

Une organisation est dite « apprenante » lorsque sa structure et son fonctionnement favorisent les apprentissages collectifs, en développant une logique de professionnalisation et non de qualification.

Pour ce faire :

- Les situations de travail sont exploitées aux fins d'apprentissage.

L'organisation apprenante privilégie les apprentissages collectifs en vue d'organiser une progression collective des compétences. On ne se place donc pas dans la perspective de l'individu, mais dans celle de l'organisation ou de l'équipe. A mon sens c'est un moyen pour redonner une cohérence au « travail ensemble », qui est la seule garantie d'un cadre institutionnel porté par l'ensemble des acteurs du projet indispensable dans une démarche de soins, mais aussi pour recréer de l'identité collective source de motivation individuelle afin de produire de l'intelligence collective, de la plus value. « Le tout étant supérieur à la somme des parties ».

La construction et le développement des compétences ne relèvent plus comme nous le rappelle G. Le Boterf<sup>45</sup> de la seule formation, mais aussi de l'expérience professionnelle incluant le passage par des situations de formation et des situations simples de travail rendues professionnalisantes.

Il s'agit donc d'apprendre dans et par l'organisation où le cadre organisationnel constitue un contexte délibérément conçu pour faciliter et stimuler les démarches d'apprentissage caractérisées par la mise en œuvre d'une réflexion intellectuelle accompagnant l'action, l'activité et permettant le développement des capacités des individus qui la composent.

Rappelons que l'apprentissage est favorisé par certains facteurs. On apprend si :

↳ Le travail a du sens : c'est la place particulière accordée au projet personnalisé d'accompagnement élaboré collectivement.

↳ Les objectifs sont précis : inscrire le travail dans une démarche projet soumise à l'évaluation doit garantir le sens.

↳ Les situations de travail appellent et activent les processus cognitifs

Il s'agira de passer de l'implicite à l'explicite. Une certaine habitude à fonctionner ensemble amène à ne plus questionner les évidences.

↳ Le travail est un lieu d'échanges et de confrontation des savoir-faire et des pratiques professionnelles.

Développer une culture de la parole me paraît essentiel. Evoquer le droit des usagers dans une institution où les professionnels n'auraient pas la possibilité de s'exprimer semble une gageure. Aussi il me paraît essentiel de pouvoir favoriser la confrontation par l'argumentation, en rendant les débats techniques .

- Le travail permet la prise de responsabilité

La démarche projet tend à cette forme de responsabilité. L'évolution de certains postes, notamment ceux de coordinateurs de projets, met les éducateurs dans des responsabilités vis à vis de l'utilisateur mais aussi de l'ensemble des acteurs du projet.

Nous avons donné des responsabilités particulières à certains professionnels, coordinateurs, responsable logistique, responsable entretien et, plus ponctuellement, sur des missions particulières.

- Le travail en réseau et la capitalisation sont privilégiés, les échanges et la communication organisés

L'organisation en réseau paraît faciliter les apprentissages dans la mesure où elle favorise et stimule les échanges entre acteurs. Elle contribue à l'instauration de nouveaux rapports entre les individus, susceptibles d'élargir le potentiel de résolution des problèmes

---

<sup>45</sup> LE BOTERF G., 2010, *Construire les compétences individuelles et collectives*, 5<sup>ème</sup> édition mise à jour, Paris : Editions d'Organisation, 287p.

ainsi que les compétences d'action. La mutualisation va nous amener de plus en plus à cela.

La formation regroupant plusieurs établissements y répond parfaitement.

Le fait qu'une organisation se veuille apprenante nécessite que les savoir-faire utiles soient non seulement délimités et recensés mais aussi diffusés.

La capitalisation et la mise en place d'une veille, ainsi que l'adoption d'un système de gestion des connaissances, sont indispensables afin de retrouver au bon moment l'information dont on a réellement besoin dans l'action. L'informatique peut être un réel outil. Je développerai ce point en évoquant la possibilité de se doter d'un progiciel.

- L'évaluation fait partie des pratiques courantes, elle est reconnue comme source de connaissances.

L'évaluation permet de progresser et d'améliorer ultérieurement l'efficacité des actions conduites. Elle permet également de capitaliser et partager au sein d'une équipe les acquis de l'expérience. En cela, elle participe à la construction des compétences collectives de l'organisation.

- L'encadrement, fortement impliqué, s'attache à mettre en cohérence management de la formation et management des compétences.

Les cadres, en tant que concepteurs des conditions de travail de leurs collaborateurs, pourront s'interroger sur leur propre contribution à l'efficacité de ces derniers.

C'est pourquoi la notion d'équipe de direction s'inscrit pleinement dans cette dynamique. En effet elle traduit une conception de management qui met en œuvre le pilotage stratégique et participatif. Ce « travail ensemble » vient garantir l'unité de sens et la cohérence institutionnelle.

Au CRAPS, l'équipe de direction est composée du directeur et directeur adjoint. L'équipe élargie rassemble le responsable des services administratifs et la secrétaire de direction. Cet élargissement favorise la complémentarité.

Cette équipe se réunit de façon hebdomadaire.

L'organisation doit donc permettre l'acquisition permanente de savoirs nouveaux, et favoriser les situations d'apprentissage, les échanges et l'apprentissage collectif, ainsi que le développement de l'initiative et de la polyvalence tel que proposé dans la logique de dispositif. Tout comme la démarche qualité, cette approche de l'organisation du travail, par une recherche permanente du sens doit pouvoir favoriser un questionnement collectif. Cette façon de penser le travail doit générer de la compétence collective, mais aussi entraîner des changements notamment en terme d'identité professionnelle et de posture vis à vis de la structure.

### **3.3.2 L'analyse des pratiques professionnelles : un véritable besoin pour l'ensemble des acteurs**

J'ai rappelé, dans la deuxième partie, certaines dimensions de la réalité institutionnelle qui peuvent infecter l'organisation si le directeur n'y était sensibilisé.

Il s'agit de mettre en place un travail permanent notamment par l'ouverture d'espaces institutionnels adaptés comme l'analyse des pratiques professionnelles. « Les actions de soutien, qui peuvent prendre la forme d'actions de supervision, d'analyse des pratiques, sont essentielles pour mener une action de qualité, et dans la durée. »<sup>46</sup>

Si ce type de travail est parfaitement admis et développé au sein des équipes techniques il reste encore très discret en ce qui concerne l'équipe de direction. Jean Marie Miramon développe cette question en évoquant les pôles de l'intime , du directeur « sujet » pris lui aussi dans les méandres de son histoire. En ce qui concerne sa posture particulière dans l'institution il doit aussi être au clair avec la question du pouvoir car les dérives peuvent elles aussi mettre à mal l'organisation dans son entier. Aussi propose t'il la nécessité « d'un temps de distance de 2 à 3 heures par semaine pour réfléchir sur sa pratique professionnelle. »<sup>47</sup>

Dans le cadre de la formation CAFDES la possibilité nous a été donnée de participer à ce type d'intervention. Plus difficilement admise chez les directeurs elle commence à se mettre en place pour les cadres intermédiaires. Ainsi mon directeur adjoint profite d'un espace à l'extérieur où avec d'autres collègues et animé par un professionnel il peut mettre en réflexion les questions en lien avec la fonction et aborder les difficultés rencontrées.

### **3.3.3 La communication comme vecteur de « reliance » et de connaissance**

Quel que soit son environnement, la communication est ce qui donne sens et cohérence à un système. La communication relève de la relation, du fait de relier mais également de pouvoir se comprendre, voire de s'entendre. C'est l'échange, la transmission d'information. Mais l'information, quant à elle, est souvent abondante et peut devenir pléthorique dans notre secteur. Pour G. Le Boterf, l'enjeu est justement de transformer l'information en connaissance. En effet, le management des connaissances est considéré comme un facteur essentiel du développement des organisations, l'enjeu étant celui de la reconstruction permanente de la compétence collective dans un environnement en

---

<sup>46</sup> Circulaire interministérielle DGAS/DGS/SD3C/SD6C n° 200-194 du 14 mai 2007 relative aux ITEP ;

<sup>47</sup> MIRAMON J.M., 2009, Penser le métier de directeur d'établissement social et médico-social, Paris, Editions Seli Arslan, 186p., p. 176.

transformation permanente. On peut donc dire que la communication est l'expression d'un univers conceptuel et stratégique, d'une culture ou d'une compétence institutionnelle. C'est dans cette dimension que je l'aborde dans mon établissement. Ainsi la communication sera inscrite dans toutes les démarches internes.

A) En interne : pour faire connaître

Nous l'avons vu, la communication contribue à l'organisation apprenante et elle participe également au « faire institution ». En effet, la notion de dispositif et la logique qui s'y rattache nécessitent que les échanges entre les différents acteurs soient structurés. Ce sont eux qui garantissent la cohésion du tout. La communication doit permettre d'instituer une organisation par la mise en place de réseaux formels favorisant la circulation d'informations, mais surtout une articulation entre les différents services. Comme la qualité fait partie intégrante de la démarche projet, la communication ne serait être dissociée de l'organisation. Certains éléments ont donc déjà été évoqués dans les paragraphes précédents. Je vais m'attacher à rappeler maintenant les points essentiels à prendre en compte pour créer les conditions d'une communication de qualité et rappeler les supports sur lesquels je m'appuie et ceux qu'il me semblerait souhaitable de développer.

Au préalable je crois nécessaire de rappeler :

- Que l'information doit être interactive et non pas seulement descendante. En tant que directeur il me revient de favoriser les conditions qui assurent la possibilité de faire remonter l'information, cela passe par un repérage des différentes instances et par la nécessité de les faire fonctionner.
- La communication doit impliquer l'ensemble des acteurs, les associer et les responsabiliser.
- Elle doit pouvoir utiliser différentes formes d'expressions : écrite, verbale, visuelle. Le recours à l'écrit constituant à mon sens un élément fondamental.
- Il faut être vigilant à équilibrer le formel et l'informel. C'est à dire accepter que quelque chose nous échappe et que des espaces soient préservés.
- Elle doit viser à une transversalité.

En raison de la nouvelle organisation s'inscrivant dans une logique de dispositif, il s'agit pour moi de chercher à développer les échanges et les pratiques de communication transversale pour accroître la connaissance, la reconnaissance des différents groupes et acteurs, des travaux et actions engagés et ainsi favoriser l'apprentissage de la complémentarité.

Je propose sous la forme d'un tableau de reprendre les éléments constitutifs d'une communication

Les objectifs organisationnels	Les supports institues	Les outils	Pour aller vers une démarche participative	Niveau de réalisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et favoriser le fonctionnement des instances légales et instituées</li> <li>•Elaborer un organigramme</li> <li>•Définir les fonctions et rôles</li> <li>•Elaborer des référentiels de compétences</li> <li>• Identifier les réunions</li> <li>•Favoriser l'évaluation</li> <li>•mettre en place une équipe de direction</li> </ul>	Le projet d'établissement	Les réunions	Mise en place de groupes de travail transversaux	En cours
	Les procédures		Les Brèves	En cours
	Les tableaux de bord	Les entretiens individuels	La formation en interne et avec d'autres établissements	En cours
		Classeur à I. D (Instructions Détaillées)	Les retours de formation	A développer
	Les fiches de poste	Les écrits	L'animation des réunion et la responsabilisation des acteurs	A développer
	Le trajet		Ordre du jour et compte rendu.	A développer
	Document de synthèse			

## B) Vers l'extérieur : pour se faire connaître

Aujourd'hui l'enjeu est majeur pour le devenir des associations, et d'autant plus pour les petites associations telles que le CRAPS, de se faire connaître. Il s'agit de positionner l'association et l'établissement, de les faire connaître et reconnaître, de fournir les éléments de compréhension de notre organisation aux partenaires et aux usagers. Le projet est la meilleure voie pour communiquer une image et une compétence dans le sens où il indique les valeurs et les orientations. Il est bien évident que cette dimension de la communication doit être articulée avec le projet associatif. C'est à l'association de communiquer sur sa politique générale, ses valeurs et sa stratégie partenariale et ce dans un contexte où nous devons nous regrouper.

Pour moi les grands axes d'une communication tournée vers l'extérieur sont les suivants ;

- ↳ Elaborer et communiquer le projet associatif
- ↳ Elaborer et communiquer le projet d'établissement
- ↳ Diffuser une plaquette d'établissement
- ↳ Elaborer les rapports d'activités

- ↳ Développer la création d'évènements tels que journées portes ouvertes
- ↳ la formation
- ↳ L'ouverture aux partenaires
- ↳ L'accueil de stagiaires
- ↳ Faire vivre le conseil de la vie sociale

### C) L'informatique : un outil adapté aux besoins de l'organisation

La production collective de connaissances partagées et de connaissances nouvelles implique l'existence d'une mémoire permettant de constituer une base de connaissances, de valeurs et de principes communs. Par cette capitalisation, l'organisation se constitue des ressources documentaires qu'elle pourra mobiliser à bon escient. Cette mémoire collective doit pouvoir éviter de reproduire les mêmes erreurs.

L'informatique dans ce cadre précis paraît être pour moi l'outil qui facilite, à la fois la formalisation, la capitalisation des expériences et des pratiques ainsi que les échanges, ce qui, à terme, se traduit par un enrichissement des connaissances.

Depuis quelques années, avec le directeur adjoint, nous avons eu l'occasion de participer à des démonstrations de logiciels développés dans des structures médico-sociales. N'étant pas totalement satisfaits des applications, nos recherches nous ont amené à travailler avec une très jeune entreprise de développement pour créer un outil adapté à notre fonctionnement.

Nous avons établi un cahier des charges. L'axe principal est la gestion du dossier de l'utilisateur, qui sera documenté par l'ensemble des intervenants et bien évidemment consultable par les professionnels. Des liens seront faits avec l'organisation des plannings (enfants / professionnels), la gestion des transports, des repas, des nuitées, de la facturation...

Une fonction statistique permettra de réaliser des requêtes notamment dans le cadre de l'évaluation de l'efficacité de nos interventions.

Nous sommes en train de finaliser la première phase qui concerne la gestion du dossier « enfant ». Dans le cadre de ce chantier nous avons constitué un groupe de cinq professionnels

(directeur adjoint, secrétaire de direction, un éducateur, un thérapeute, une personne des services généraux, supervisé par le cadre administratif responsable informatique) qui travaille de façon itérative avec les développeurs pour apporter les améliorations. L'objectif est de mettre en place l'outil en janvier 2011. Chaque professionnel, à partir de n'importe quel poste, devra accéder aux informations le concernant et éditer tous les documents en lien avec le trajet de l'enfant. Nous affinerons au cours de ce semestre les demandes concernant l'organisation et les requêtes.

Dans le cadre d'une communication interne et externe la mise en place d'un site Web sera envisagé très prochainement pour une meilleure appréhension de notre structure par notre environnement et permettre un accès aux familles .

### **3.3.4 Penser la qualité pour une inscription dans la durée**

Au delà de l'obligation, qualité et évaluation font partie intégrante, tout comme la communication, de la dimension projet dans le sens où ils instaurent un processus global et cohérent de conduite du changement. En effet, conduire une démarche qualité, c'est conduire un processus de changement complexe, qui touche tous les éléments d'une organisation. C'est à cette condition qu'une organisation peut donc s'inscrire dans la durée. Je crois essentiel d'intégrer ces deux dimensions dans le management. Reprenant quelques définitions, je montrerai qu'elles favorisent la mobilisation des acteurs et qu'elles s'inscrivent pleinement dans une logique d'organisation apprenante. Entre autre elles favorisent la réflexion sur la place de l'utilisateur.

#### A) Pour définir la qualité et l'évaluation

« L'évaluation et la démarche qualité présentent d'abord une différence de nature : la première est un des moyens d'atteindre la seconde. Elles obéissent également à un ordre chronologique : l'évaluation va permettre un constat qui va générer une démarche qualité qui elle-même devra être évaluée. Ainsi se met en mouvement le cercle vertueux de la qualité. Il n'a plus de raison de s'arrêter si la recherche de la qualité des prestations devient une volonté institutionnelle, voire une obligation légale et si des indicateurs ont été conçus pour renvoyer en permanence l'image de cette qualité. »

« La qualité est l'ensemble des caractéristiques d'une entité (organisation, établissement, service, dispositif) qui lui confèrent l'aptitude à répondre aux besoins exprimés et implicites de l'utilisateur et de sa famille en vue de maintenir ou d'améliorer sa santé (au sens bio-psycho-social), son autonomie sociale et sa dignité d'être humain.

L'évaluation a pour finalité de contribuer à l'élaboration d'un jugement de valeur, de préparer une décision, d'améliorer pratiquement la mise en œuvre d'une politique ou le fonctionnement d'un service. Dans tous les cas, il faut que le commanditaire et les autres destinataires de l'évaluation puissent s'approprier les résultats et les connaissances produites. »<sup>48</sup>

Nous voyons bien que le concept de qualité interroge les institutions là où culturellement, elles ne sont pas forcément préparées. Autour de cette question, des mobilisations

---

<sup>48</sup> Conseil scientifique de l'évaluation, petit guide de l'évaluation des politiques publiques, la documentation française, 1996

nouvelles restent à trouver, qui peuvent constituer des leviers importants. Les effets positifs d'une démarche d'évaluation au niveau des usagers et des utilisateurs sont indéniables dans la mesure où la fonction première de la démarche qualité est cette action qui vise à se décentrer. Elle permet d'aller vers un système d'évaluation qui intègre la complexité et met en jeu une multiplicité d'acteurs.

On peut considérer la qualité comme une démarche aux dimensions multiformes dont je retiendrai outre la question du sens, celle qui concerne l'adaptation de l'organisation mais aussi celle qui a trait au dispositif institutionnel en terme de gestion, d'animation des ressources, de leur organisation, de leur mobilisation et mise en corrélation, en synergie. L'intégrer dans son management contribue très certainement à l'anticipation. « L'art de diriger est également l'art de prévoir ces évolutions, et même d'en prévenir les conséquences. »<sup>49</sup>

Le projet d'établissement ou de service s'articule bien évidemment avec les évaluations interne et externe.

L'auto évaluation est une démarche essentielle pour une amélioration continue de la qualité. « Elle permet de s'interroger sur la pertinence, l'effectivité, l'efficacité et la conformité des activités, de questionner quelques évidences et d'interroger des pratiques de routine. »

La pratique de l'auto-évaluation est à la fois rétrospective et prospective.

Rétrospective, elle vise à comprendre ce qui s'est produit, à interpréter ce qui n'a pas marché : l'auto-évaluation devient un mode de valorisation et de capitalisation d'expériences et de connaissances ; elle est ainsi génératrice de compétences individuelles et collectives. Prospective, elle permet d'élaborer un programme, d'en planifier la mise en œuvre : l'auto-évaluation est le socle des plans d'actions d'amélioration de la qualité. Auto-évaluation que nous allons commencer dès ce premier semestre. De l'expérience menée avec le groupe qualité depuis de nombreux mois il en ressort que l'évaluation peut réellement favoriser un respect réciproque, quels que soient les métiers et les statuts et donc un dialogue interprofessionnel et interdisciplinaire permettant le débat au delà de sa propre référence disciplinaire.

Enfin en terme de communication à l'ensemble des professionnels, il est nécessaire d'apporter une attention particulière quant à l'élaboration d'un langage commun.

---

<sup>49</sup> MIRAMON J.M., 1996, *Manager le changement dans l'action sociale*, Rennes : Editions ENSP, 105 p., p. 81

## B) La place de l'utilisateur

Ph. Ducalet et M. Laforcade<sup>50</sup> rappellent très justement les risques pour une institution de rester autocentrée, faisant référence à la sociologie des organisations, qui a montré qu'en privilégiant sa propre reproduction, une institution risque de se chroniciser. Si on le souhaite réellement il est peut être possible de redonner une place significative au sein de l'organisation en créant une démocratie sociale. La démarche qualité ne vaut justement que parce qu'elle est précédée d'une action collective visant à caractériser les attentes et les besoins des usagers pour ensuite définir la nature de la relation à entretenir avec eux. Ces derniers auront certainement plus de facilité à s'exprimer pour peu qu'ils puissent le faire collectivement. L'évaluation de la satisfaction des usagers sera une étape importante de la démarche qualité. La structure aurait beaucoup à gagner à pouvoir consulter régulièrement les usagers sur un certain nombre de décisions stratégiques.

La volonté à l'association que je partage entièrement, est de pouvoir donner une place aux usagers à tous les niveaux de l'institution. Bien évidemment, ils sont de fait associés au projet personnalisé. Des parents d'enfants handicapés siègent au sein du conseil d'administration. Une de ces personnes participe d'ailleurs au groupe « place des parents ».

Cette année, l'objectif est de remettre en place un Conseil de la Vie Sociale et de permettre de prendre la place qui doit être la sienne au regard des enjeux auxquels sont aujourd'hui confrontées les associations.

Tout doit être mis en place pour que l'utilisateur soit non seulement écouté, mais entendu. Il est donc de la responsabilité de l'association de garantir cette place en offrant à l'utilisateur la possibilité de laisser son statut de personne en difficulté pour retrouver celui de citoyen. Il revient à l'association de définir ses nouvelles orientations politiques qui pourraient notamment tendre vers cette forme de démocratie sociale. Dans ce sens, le projet associatif va être revisité. Toutefois le CRAPS, dans ces démarches de rapprochement, est actuellement en question autour des valeurs humanistes auxquelles il ne souhaite pas renoncer.

« Une association gestionnaire doit pouvoir donner des lignes d'orientation à ses services et établissements, que ce soit en matière de positionnement stratégique, de services à rendre, de projets, mais aussi de management, d'éthique et de démarche qualité. »<sup>51</sup>

Dans cette vaste mutation plus globale du secteur sanitaire, social et médico-social que j'ai évoquée à plusieurs reprises, visant les regroupements, les petites associations vont devoir relever ce défi pour garantir leur survie. Aussi je pense que le secteur associatif,

---

<sup>50</sup> DUCALET Ph., LAFORCADE M., 2000, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*, Paris : Editions Seli Arslan, 272p.

dans le champ qui nous concerne, doit prendre conscience qu'il ne peut construire une nouvelle légitimité sans mettre en place le contexte social et organisationnel qui rendra possible la construction pertinente des compétences individuelles et collectives.

Il opérera cette mutation sans oublier que le cœur de métier des organisations associatives d'action sociale et médico-sociale, c'est la relation à un autre. C'est au niveau de l'association, qu'il convient de manager les ressources humaines ; c'est en effet à ce niveau que se dégagent de vraies possibilités d'émergence de nouveaux services, de mobilité inter établissements , de promotions de tous ordres.

### **Synthèse de la troisième partie**

Notre organisation étant en léger décalage avec les attentes des usagers, il était nécessaire d'adapter nos services à la nouvelle demande. Rentrer pleinement dans une logique de dispositif telle que définie par l'A.I.Re apparaissait comme étant une opportunité pour repenser notre projet, développé ici comme une possibilité de remobiliser des professionnels, en difficultés face à l'évolution rapide de leurs pratiques. Un projet ne pouvant se réaliser sans que les conditions de sa mise en œuvre soient pensées, il s'agissait de proposer le choix d'un management des compétences et de favoriser l'émergence d'une organisation apprenante.

Il se fonde sur l'idée que les ressources humaines sont avant tout une richesse ; reste au dirigeant de les maintenir voire de les développer pour peu qu'il y donne un sens.

Un collectif de travail coopère lorsque les professionnels parviennent à une représentation partagée du métier de l'établissement, de son offre de service, des objectifs à atteindre, des projets à réaliser, des moyens à mettre en œuvre.

La qualité et l'évaluation font partie intégrante de cette démarche de changement tout comme la communication favorise la cohérence de l'ensemble.

Enfin dans un contexte en pleine mutation, le devenir des petites associations est en jeu. Faire la preuve de son utilité sur un territoire est aussi un enjeu. Aussi, il est important que l'association réinvestisse sa dimension politique pour défendre un modèle de démocratie sociale où l'usager serait avant tout citoyen.

---

<sup>51</sup> LOUBAT J.R., Février 2010, «7 défis pour l'avenir des associations sanitaires, sociales et médico-sociales », Syneas Cahiers, n° 13, pp. 9-14

## Conclusion

Dans le cadre de ce travail, je me suis attaché à développer la dimension humaine car je la pense au centre de nos organisations. Je crois effectivement essentiel, en tant que directeur, de prendre soin des professionnels dans un contexte en mutation qui nous oblige à relever de nombreux défis.

Le premier est celui de la désinstitutionalisation. En effet, le projet n'est plus porté par les murs mais doit être incarné par les personnes. Plus que l'addition des moyens structurels existants, le dispositif ITEP prend sa vraie dimension dans la dynamique interactive de ces moyens et ressources humaines, dans leur conjugaison singulière en fonction des besoins du jeune et dans une vision commune faisant sens pour l'ensemble des acteurs. Le directeur se doit aujourd'hui de garantir la cohérence du projet, un projet ici qui doit faire institution, en portant la question du sens qui remet le sujet au centre de nos préoccupations.

Il s'agira de mettre en place des organisations susceptibles de fonder des repères pour penser l'action collective, la motivation et la compétence des acteurs. Il s'agira aussi de privilégier une démarche participative où la communication et l'information devront avoir leur place et enfin de mettre de la lisibilité à tous les niveaux de l'institution.

L'institution est ce qui permet de donner à l'ensemble une valeur supérieure à toutes ses parties.

Le deuxième concerne la logique de service. L'évolution que j'ai décrite dans ce mémoire montre que le service social et le service médico-social en particulier pourraient devenir des services comme les autres. Ne seraient alors applicables, en termes de critères de jugement et de validité, que ceux qui s'appliquent à d'autres services, c'est à dire qui participe de la logique marchande ou instrumentale. Apparaît alors un système où la culture managériale pourrait prendre le pas sur l'autonomie d'intervention. « Trop de gestions tue le social »<sup>52</sup>

Il me semble que c'est bien sur cette question qu'il est nécessaire de se mettre en concurrence, non pas avec les autres associations, mais avec le secteur marchand lui-même. Il s'agit de redonner de la « plus-value » au secteur associatif, en le positionnant dans sa mission d'utilité sociale, en considérant ce changement comme nécessaire et en participant à une nouvelle architecture ne se déprenant pas de la clinique. Il s'agira de faire preuve d'opportunisme et d'imaginer qu'en intégrant le sanitaire, l'opportunité est peut être donnée à notre secteur de faire reconnaître sa compétence pour peu qu'elle soit clairement repérée.

---

<sup>52</sup> CHAUVIERE M. , 2007, *Trop de gestion tue le social*, Paris, La découverte, 225 p.

Ensuite pourrait venir le défi du partenariat. Face à la complexité des situations des jeunes que nous accueillons, sa plus-value ne fait plus aucun doute. Il est indispensable de développer ce travail qui devient un cadre d'intervention recourant aux compétences des travailleurs sociaux. Il favorise les analyse et les diagnostics pluridisciplinaires, la mutualisation des ressources, l'enrichissement des pratiques et améliore les accompagnements. Pour cela il faut favoriser et formaliser des projets associant acteurs internes et partenaires. Il faut donc ouvrir un espace de parole aux travailleurs sociaux, en interne mais aussi auprès d'autres institutions.

Enfin le défi de la militance associative me paraît essentiel aujourd'hui dans le contexte que nous connaissons mais aussi parce qu'il concerne la place que l'on souhaite attribuer à l'usager. Il me semble que l'association doit être autre chose qu'une entreprise qui gère du personnel et du patrimoine. Il est donc nécessaire de refonder l'articulation entre missions professionnelles et gouvernance associative, de réfléchir aux moyens d'associer les travailleurs sociaux à l'évolution du projet associatif et, d'impliquer également les administrateurs dans le projet technique de l'établissement. Il s'agit bien de redonner du sens au travail social et de « repolitiser » l'action associative. C'est pourquoi, au-delà du droit des usagers, il reste à définir la nature de la relation que l'on veut entretenir avec lui. Entre assujetti et client il y a la place pour le sujet voire le citoyen.

C'est aussi la dimension collective, dans le vivre ensemble, travailler sur la démocratie. Il s'agira de reconstruire du lien d'appartenance, de réinscrire les individus dans le terrain du social, dans des rapports sociaux qui portent un sens.

Face à ces mutations du travail social, plusieurs sons se font entendre. Certains appellent à la résistance, d'autres sont dans le déni, enfin une troisième voix indique qu'il y a à trouver des logiques adaptatives. C'est celle-ci que je défends également. J'avoue cependant être inquiet car si le management résulte d'une vision et d'une anticipation sur l'avenir, le peu de visibilité que je peux avoir sur l'évolution de notre secteur ne me permet pas d'assurer certains choix. Je ne pense pas que ce changement soit une mauvaise chose. Mais en acceptant ce postulat, je ne souhaite pas pour autant, en tant que directeur, me rendre « complice » d'une organisation qui tendrait à devenir purement technicienne en s'inscrivant dans une simple logique de service. Pour me rassurer, je pourrais également évoquer l'éthique et la clinique et, pourquoi pas, la clinique de l'éthique ; c'est peut être « la tarte à la crème » et n'être que là-dedans c'est peut être prendre le risque de l'immobilisme. Comme le rappelle Michel AUTES<sup>53</sup>, la reconnaissance n'a guère de place dans cette logique de service où prévaut la valeur de l'échange marchand et non plus celle d'une dette réciproque qui fonde le lien social.

---

<sup>53</sup> AUTES M., « Instrumentalisation du travail social et médico-social : de la logique de projet à la logique de service », journées de l'AIRE, 22 – 23 novembre 2009, Bordeaux.

Je pense effectivement que nos organisations sont moins repérées par le public accueilli que par notre capacité à répondre, par la qualité et l'innovation, à des demandes nouvelles sur un territoire, et à partir de nos projets associatifs ou d'établissements.

Pour assurer sa survie le travail social doit donc sortir de son invisibilité. L'évaluation est un des moyens qui peut amener à cette reconnaissance. Si l'on décompose ce mot reconnaissance, il prend alors tout son sens, c'est à dire « naître avec ». D'où la nécessité d'être dans une gouvernance participative qui, avec l'utilisateur, se saisirait de la question de l'évaluation pour recréer du lien afin de redonner toute sa légitimité à l'intervention sociale.

---

# Bibliographie

---

## OUVRAGES :

- BARREYRE J.Y.(sous la direction), 1995, Dictionnaire d'action critique d'action sociale, 3<sup>ème</sup> édition, Paris : Bayard Editions, 437p.
- BATIFOULIER F., NOBLE F.,2005, *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris : Dunod, 248p.
- CHAUVIERE M. , 2007, *Trop de gestion tue le social*, Paris, La découverte,225 p.
- CROZIER M., 1994, *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, Paris, Le seuil, 217p.
- DELAVALLÉE E., 1999, « changement organisationnel et gestion des ressources humaines » in WEISS D.(dir.), *Les ressources humaines*, Paris : Editions d'organisation.
- DEMOUSTIER S., PRIOU J., 2009, *Institutions et organisation de l'action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 150 p.
- DUBREUIL B., 2006, *Accompagner le projet des parents en éducation spécialisée*, Paris : Dunod, 173p.
- DUCALET. Ph, LAFORCADE. M., 2000, *Penser la qualité des les institutions sanitaires et sociales*, Paris : Editions Seli Arslan, 272p.
- FUSTIER P., 2004, *Le travail d'équipe en institution*, Paris : Dunod, 213 p.
- LEBOTERF G., 2010, *Construire les compétences individuelles et collectives*, 5<sup>e</sup> édition, Paris : Edition d'organisation, 287p.
- LEFEVRE P., 1999, *Le guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social*, Paris : Dunod, 305p.
- LÖCHEN V., 2008, *Comprendre les politiques d'action sociale*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, 403 p
- LOUBAT J.R., 1999, *Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux*, Paris : Dunod,282 p.
- MIRAMON J.M., 1996, *Manager le changement dans l'action sociale*, Rennes : Editions ENSP, 105 p.
- MIRAMON J.M., 2009, *Penser le métier de directeur d'établissement social et médico-social*, Paris, Editions Seli Arslan, 186p.
- PINEL J.P., *La déliaison pathologique des liens institutionnels dans les institutions de soins et de rééducation*, in KAËS R., 1996, *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels*, nouvelle présentation 2005, Paris : Dunod 218 p.

## **PUBLICATIONS :**

- AUTES M., « Instrumentalisation du travail social et médico-social :de la logique de projet à la logique de service », journées de l'AIRE, 22 – 23 novembre 2009, Bordeaux.
- GUILLEBAUD C., juin 2010, « Le travail social à l'épreuve de l'entreprise sociale », Actualités Sociales Hebdomadaires, n° 2664, p. 28.
- KOSMALA É., 1992, « La prestation de service valide le projet », Le nouveau Mascaret, n°9, p. 13.
- LEFEVRE P., septembre/octobre 2008, « La direction aux risques du métier et des turbulences », Les cahiers de l'Actif, n° 388/389, p. 15
- LOUBAT J.R, juillet/octobre 2002, Manager les compétences, le défi de la décennie, Les cahiers de l'Actif, n° 314-317, p. 138.
- LOUBAT J.R., Février 2010, «7 défis pour l'avenir des associations sanitaires, sociales et médico-sociales », Syneas Cahiers, n° 13, pp. 9-14

## **TEXTES REGLEMENTAIRES :**

- Loi 2005-102 du 11 février 2005, pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.
- Annexe XXIV du décret n° 9-798 du 27 octobre 1989 fixant les conditions techniques d'autorisation des établissements et services prenant en charges des enfants ou adolescents présentant des déficiences intellectuelles ou inadaptés.
- Circulaires n° 82-2 et n° 82-048 du 29 janvier 1982
- Décret n° 2005-11 du 6 janvier 2005 fixant les conditions techniques d'organisation et de fonctionnement des instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques.
- Circulaire interministérielle N°DGAS/DGS/SD3C/SD6C/2007/194 du 14 mai 2007 relative aux ITEP et à la prise en charge des enfants accueillis

## **RAPPORTS :**

ANESM, décembre 2009, Elaboration , rédaction et animation du projet d'établissement ou de service.

Conseil scientifique de l'évaluation, petit guide de l'évaluation des politiques publiques, la documentation française, 1996

---

## Liste des annexes

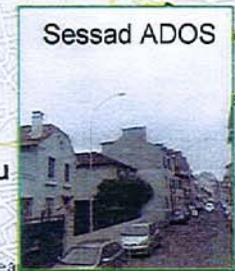
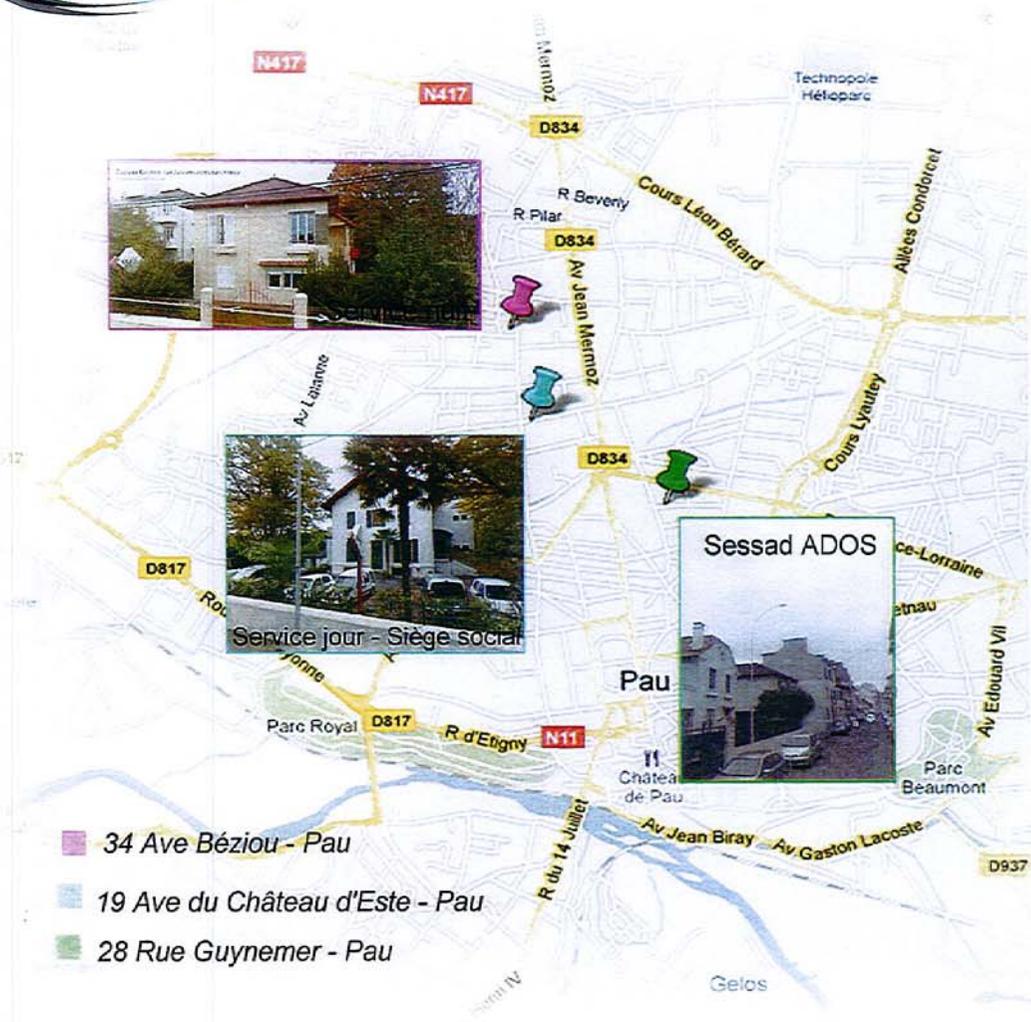
---

ANNEXE 1	L'évolution des services	III
ANNEXE 2	La situation actuelle des services	V
ANNEXE 2 bis	Le service de Mourenx	VII
ANNEXE 3	Répartition des troubles présentés par les Enfants accompagnés au CRAPS	IX
ANNEXE 4	Scolarisation année scolaire 2009/2010	XI
ANNEXE 5	Carte des transports	XIII
ANNEXE 6	Organigramme CRAPS	XV
ANNEXE 7	Organigramme institutionnel	XVII
ANNEXE 8	Procédure Accueil-Admission-Accompagnement	XIX
ANNEXE 9	Présentation des réunions	XXI
ANNEXE 10	Les Brèves	XXIII
ANNEXE 11	Le coordinateur de projet	XXV
ANNEXE 12	Synthèse débat sur les regroupements	XXVII

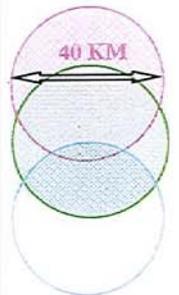
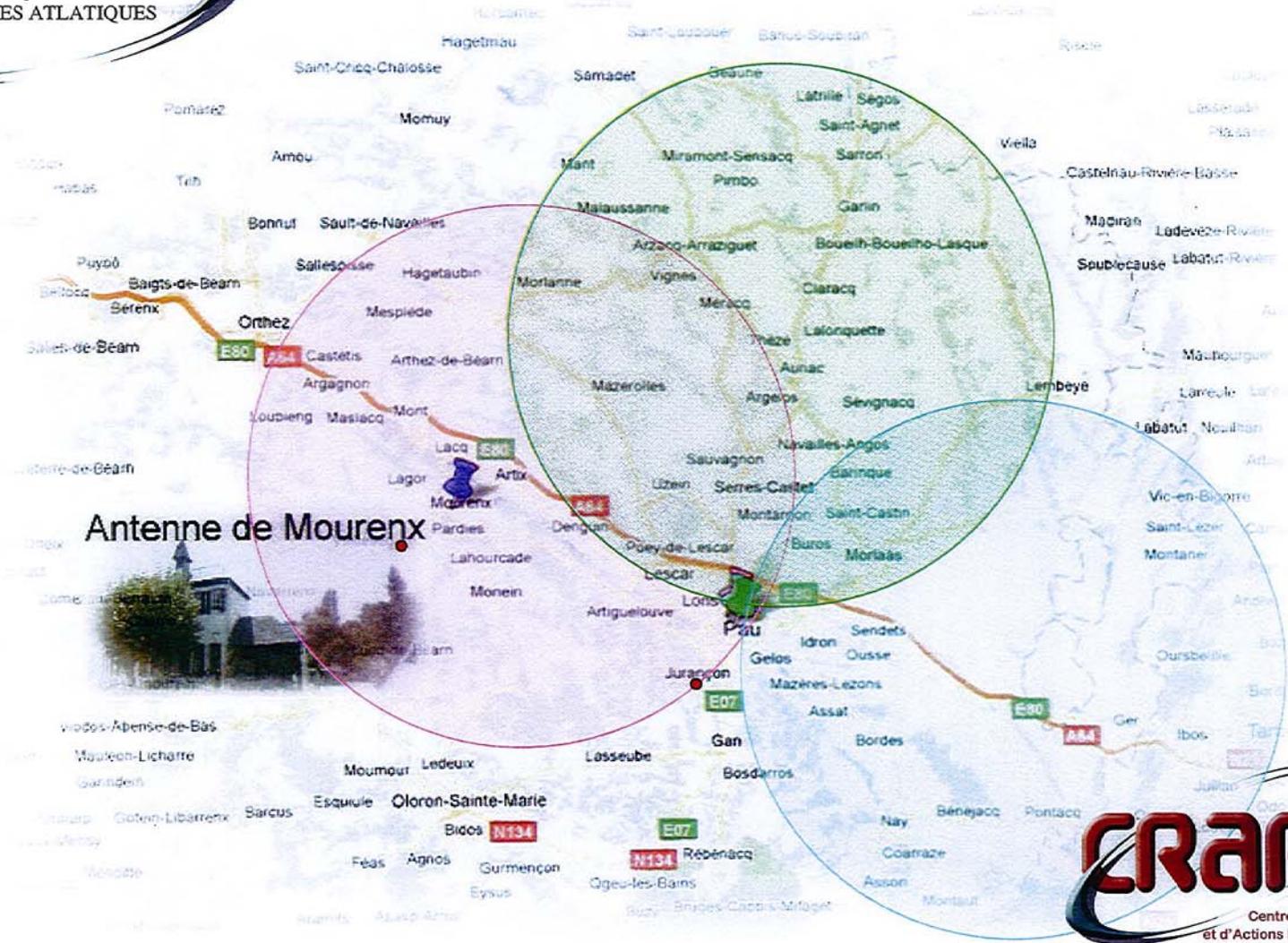


# Sur PAU

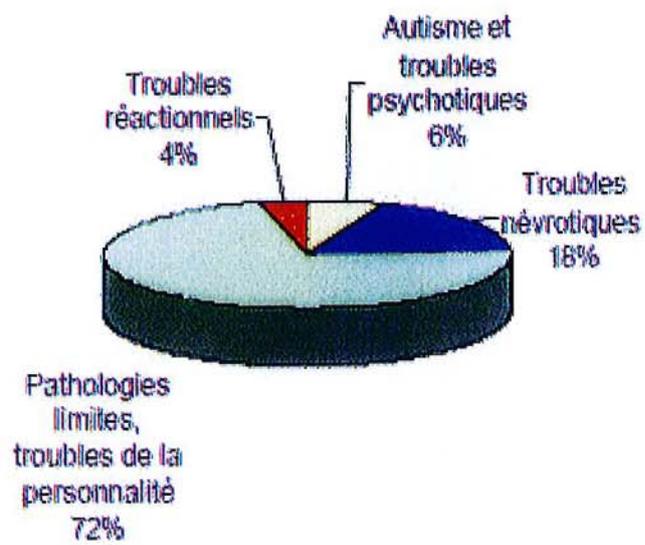
Laurent PÉNICHON - Mémoire de l'École des Hautes Études en Santé Publique - 2010



Dans le département des  
PYRENEES ATLANTIQUES



### Diagnostic psychiatrique principal des jeunes présents



Annexe 4

**Scolarisation des enfants accompagnés par le CRAPS**

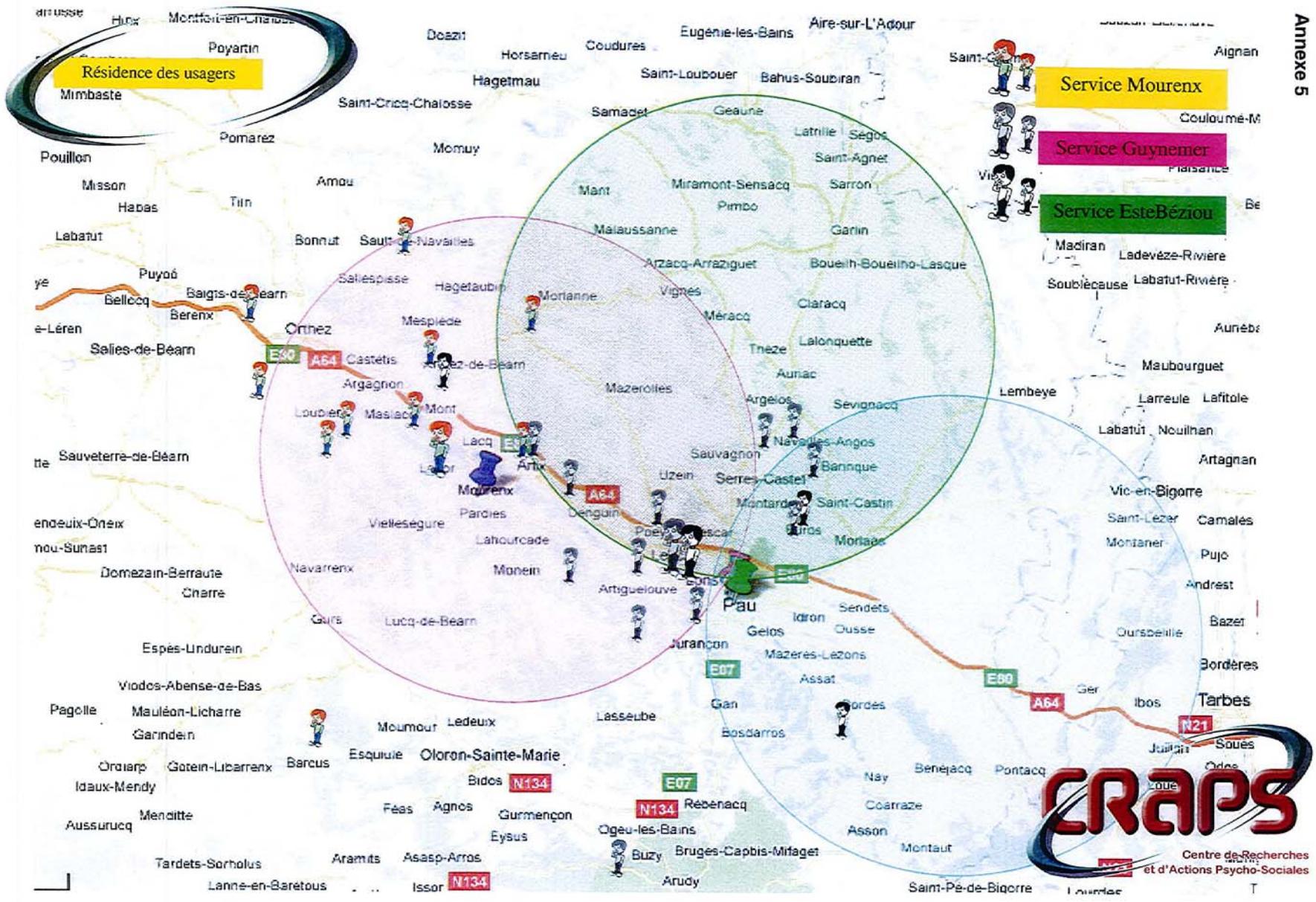
Année scolaire 2009 /2010

Effectif : 59 enfants et adolescents

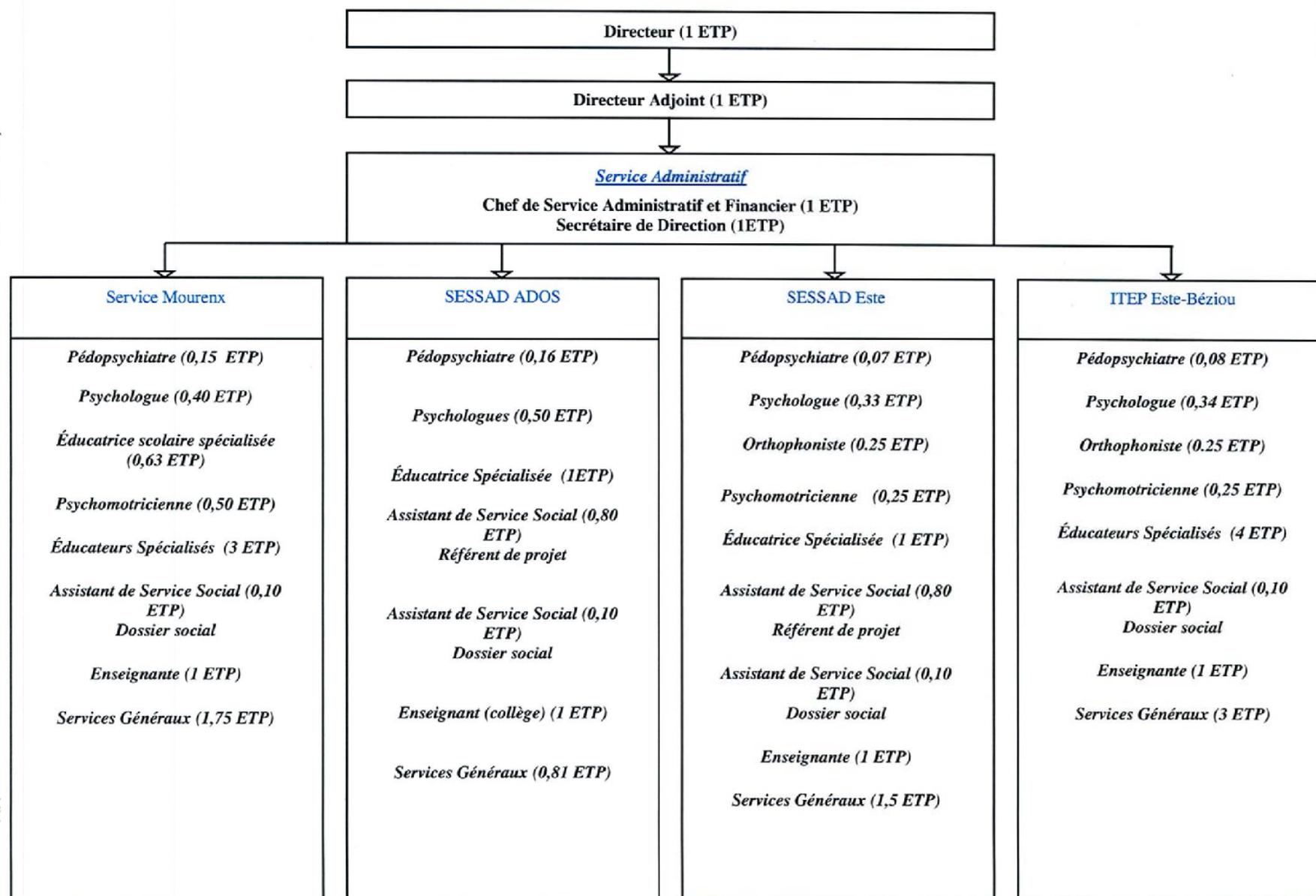
Services	Itep Este	SESSAD Este	MOURENX	GUYNEMER	
<b>Primaire</b>					<b>26</b>
CP	1		3		4
CE1	1	1			2
CE2	1	3	2		6
CM1	5		1		6
CM2	3	1	1		5
CLIS	2	1			3
<b>Secondaire</b>					<b>18</b>
6°		3	2	2	7
5°		1	1	2	4
4°				2	2
3°					
UPI	2	1		2	5
<b>SEGPA</b>					<b>12</b>
6°	2		4		6
5°	3	1			4
4°		1			1
3°				1	1
<b>LYCÉE</b>					<b>1</b>
Seconde				1	1
<b>Total</b>					<b>57</b>

Ce qui concerne 34 établissements scolaires.

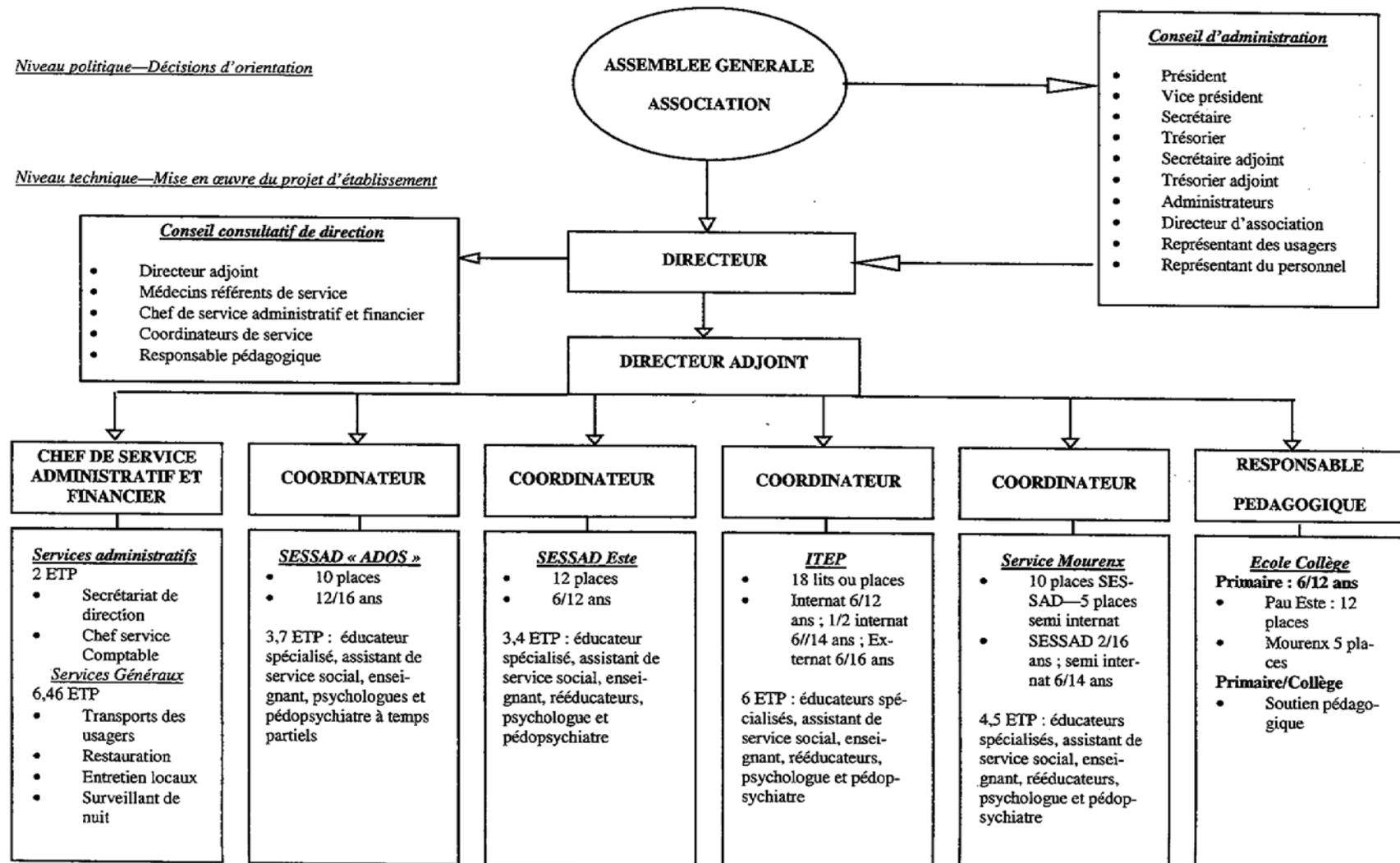
« Cette année a été une année d'appropriation des différents vocables ( Unité d'enseignement, inclusion, convention...) et de tout ce que cela peut entraîner comme changement de posture : ce ne sont plus quatre enseignants qui parlent d'une même voix, dans ce rapport mais une équipe pluridisciplinaire composée d'éducateurs (spécialisé comme scolaire) et d'enseignants. » Extrait du rapport pédagogique présenté par la responsable pédagogique lors de l'assemblée générale de l'association en juin 2010.



## ORGANIGRAMME



## ORGANIGRAMME INSTITUTIONNEL



Annexe 8

	ETAPES	D	E	C	I
9	Organiser les bilans		REF	COO	BEN EQU
10	Bilans, investigations		EQU		BEN
11	Tenir réunion pour élaborer le bilan d'observation	DAJ	EQU	REF	BEN
12	Présentation du BOAPA		REF	BEN	EQU
13	Réunion élaboration du projet personnalisés d'accompagnement	DAJ	EQU	BEN PAR	BEN PAR
14	Formalisation et signature du 1 <sup>er</sup> avenant au contrat de séjour	DIR	REF EQU	BEN	BEN
15	Mise en œuvre effective du PPA		POU REF	BEN	BEN
16	Bilan intermédiaire	DAJ	REF	EQU PAR	BEN PAR
17	Bilan annuel	DIR	REF	EQU BEN	PAR PAR
18	Fin de l'accompagnement	DIR	SEC		PAR EQU
19	Suivi sur 3 ans		SEC	REF ASS	BEN

D : Décide  
E : Exécute  
C : Contribue  
I : Est informé

	ETAPES	D	E	C	I
1	Présenter / Informer	BEN	DAJ		EQU
2		BEN	SEC		BEN
3	Informé CDAPH	BEN SEC			BEN
4		SEC			BEN
5	Admission prononcée Demande et réception du dossier	DIR	SEC		BEN EQU
6	Organiser l'accueil	DAJ	COO		BEN EQU
7	Convoquer la famille et l'enfant	SEC			BEN REF
8	S'entretenir avec l'enfant et la famille	DIR DAJ		REF	EQU

a. Différenciation, modalité de présence et d'animation des réunions d'équipe

➤ La réunion d'équipe

OBJECTIFS	PARTICIPANTS	ANIMATION	APPORTS TECHNIQUES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informations :               <ul style="list-style-type: none"> <li>. concernant les enfants</li> <li>. concernant le service</li> <li>. diverses</li> </ul> </li> <li>- Fonctionnement</li> <li>- Organisation</li> <li>- Projet (camps, ateliers)</li> <li>- Point enveloppe budget</li> <li>- Point temps de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinateur</li> <li>- Référénts</li> <li>- Psychologue</li> <li>- Enseignant</li> <li>- Médecin psychiatre</li> <li>- Rééducateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur adjoint ou Directeur ou coordinateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi gestion de l'enveloppe budget.</li> <li>- Suivi gestion temps de travail</li> <li>- Dossiers projets</li> <li>- Autres propositions intéressant l'équipe.</li> </ul>

➤ La réunion de préparation de projet personnalisé d'accompagnement (PPA)

OBJECTIFS	PARTICIPANTS	ANIMATION	APPORTS TECHNIQUES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan des interventions spécifiques</li> <li>- Observations évolutions de l'enfant</li> <li>- Evaluations des actions</li> <li>- Analyse</li> <li>- Propositions de nouveaux axes de travail au bénéfice de l'enfant à proposer à sa famille.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Référént concerné</li> <li>- Médecin Psychiatre</li> <li>- Psychologue</li> <li>- Enseignant</li> <li>- Assistant de service social</li> <li>- Rééducateurs concernés par l'enfant</li> <li>- toute personne concernée par la situation de l'enfant et porteur d'un apport particulier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur adjoint ou Directeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque participant de la réunion amène <b>un document écrit synthétique</b> qui sert de support à son intervention. Celui-ci sera remis au référent et servira de support à la rédaction du BOAPA. Ce dernier sera présenté par le référent à l'enfant et sa famille pour préparer la rencontre d'élaboration du PPA</li> </ul>

➤ La réunion d'élaboration du PPA en présence de l'enfant et de sa famille

Cette réunion avec l'enfant et sa famille intervient la semaine suivant celle qui a permis d'élaborer la proposition de plan pensée par l'équipe concernée par l'enfant (BOAPA). Elle se déroule sur les plages horaires définies précédemment si c'est possible pour la famille.

Sinon, il y aura lieu de s'adapter aux disponibilités de la famille : l'équipe présente pour cette réunion sera constituée du directeur et/ou du directeur adjoint, le référent et des personnes de l'équipe pouvant être disponibles.

OBJECTIFS	PARTICIPANTS	ANIMATION	APPORTS TECHNIQUES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Co-construire le Projet Personnalisé d'Accompagnement de l'enfant avec lui-même et sa famille.</li> <li>- Le rédiger et le valider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'enfant et sa famille</li> <li>- Référént concerné</li> <li>- Médecin Psychiatre</li> <li>- Psychologue</li> <li>- Rééducateurs concernés par l'enfant (selon le souhait de la famille et de l'équipe, la composition des participants varie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur adjoint ou Directeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les propositions faites par l'équipe constituent une trame à l'échange avec l'enfant et sa famille.</li> <li>- La réunion se termine par la rédaction du PPA à proprement parler ; celui-ci est signé par la famille et le représentant du Craps (l'enfant peut signé comme attestant de sa présence).</li> </ul>

➤ La réunion de suivi projet

OBJECTIFS	PARTICIPANTS	ANIMATION	APPORTS TECHNIQUES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- aide aux référents pour l'élaboration du PPA.</li> <li>- à la demande des référents, faire le point sur l'évolution du PPA ; évaluer son effectivité, sa pertinence, les écarts observés, les mesures correctives à envisager.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- directeur adjoint</li> <li>- Référént</li> <li>- Psychologue</li> <li>- tout autre intervenant sollicité par la situation et ayant autorité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur adjoint</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PPA en cours de rédaction</li> <li>- PPA signé des parents et en cours de validité</li> </ul>



# Les Brèves



Année 2010, n° 3

Date de parution : 29 mars 2010

## Les Samedis du CRAPS



sur la place des parents.

Ce mois de février aura été un mois important pour la suite des événements. Lors du conseil d'administration du lundi 15 février dernier des décisions ont été prises quant au devenir du CRAPS sur cette question des rapprochements des petites associations. Peu avant ce conseil d'administration de février, deux rencontres ont eu lieu : l'une le 30 janvier dernier avec l'association SUERTE et l'autre le 09 février avec Notre-Dame-de-Guindalos.

La première rencontre avec SUERTE le samedi 30 janvier réunissait le président du CRAPS et quelques administrateurs et le directeur de l'association d'un côté, le président de SUERTE nouvellement élu (Jean-Marie MIRAMONT), un autre administrateur et le directeur d'association M. Jean ROLLANDO. Cette rencontre a été qualifiée par ces participants de riche, fructueuse et porteuse d'une réelle volonté de construire ensemble (proposition d'échanger

**Fin de la démarche de rapprochement engagée avec le groupe des cinq et avancée plus constructive avec SUERTE et Notre-Dame-de-Guindalos**

lors d'une prochaine rencontre sur une mise en place d'une feuille de route). Cette réunion est prévue le mardi 16 mars à 18 h 30 dans les locaux du CRAPS. Des administrateurs du CRAPS accueilleront des administrateurs de SUERTE afin de continuer la réflexion ensemble et définir les axes d'un éventuel partenariat.

La deuxième réunion du mardi 09 février a eu lieu à Guindalos en présence des deux présidents, des deux directeurs et de M. LAU BEGUE, ancien di-

recteur de Guindalos. Il ressort de cette réunion une vision partagée de l'avenir de nos deux associations. La notion de territoire, extrêmement importante dans la réforme à venir, nous amène à devoir concevoir ensemble le type de prestation que nous serons à même de proposer aux usagers de ce territoire. Le rapprochement du CRAPS avec l'association Notre-Dame-de-Guindalos pourrait s'effectuer à partir du terrain et notamment autour de la conception et de la mise en place d'outils nouveaux répondant à des besoins que nous percevons sur le territoire qui concernent les deux associations en question.

Suite à ces rencontres, le conseil d'administration décide de ne pas poursuivre la démarche de rapprochement engagée avec le groupe des cinq (Les Events à Rivehaute, Notre-Dame-de-Guindalos à Jurançon, Le Nid Basque à Anglet et le Château à Arudy). En effet, le conseil d'administration du CRAPS ne juge pas opportun ce regroupement des cinq associations tel qu'il est proposé (le territoire couvert par ces cinq associa-

### Dans ce numéro :

DU CÔTÉ DES RAPPROCHEMENTS DES ASSOCIATIONS	1
INFOS SUR DES MOUVEMENTS DE PERSONNELS	2
LE PROFESSEUR DANIEL MARCELLI À PAU	3
QUELQUES RAPPELS DE DATES POUR CE MOIS DE MARS	4

## Les Brèves

### 2. Infos sur le mouvement du personnel

Agnès L., arrivée parmi nous le 25 août 2008, a décidé de démissionner du CRAPS pour partir travailler sur un poste « transversal » à l'OAD (Œuvre de l'Abbé Denis). Son départ sera effectif le 11 mars prochain. Elle sera remplacée dès le 15 mars par M. Vincent F. qui avait postulé précédemment (en 2007 et 2008). M. Vincent F. s'est fait connaître au CRAPS à l'occasion d'un stage qu'il avait effectué à l'époque au service de SESSAD TOURASSE.

*Nous souhaitons bonne chance à Agnès L. d'une part et la bienvenue à Vincent F. d'autre part.*

### 3. Le Professeur Daniel MARCELLI à Pau

**Le Professeur Daniel MARCELLI, pédopsychiatre, tenait une conférence le 09 février dernier à l'IFSI de l'hôpital François-Mitterand.**



« Il est permis d'obéir ; l'obéissance n'est pas la soumission. »

Tel était le thème abordé lors de sa conférence à l'hôpital François-Mitterand de Pau.

On parle aujourd'hui beaucoup de l'autorité mais peu de son corollaire l'obéissance. Autant la première est positive autant la seconde paraît négative. Car si l'on arrive à distinguer l'autorité du pouvoir on confond aisément l'obéissance avec la soumission. On adhère à une autorité, alors qu'on se soumet à un pouvoir. Et si la

soumission s'obtient par la contrainte ou par la séduction l'obéissance s'établit sur un rapport de confiance. L'obéissance construit, la soumission détruit.

**Il est permis d'obéir ;  
l'obéissance n'est pas  
la soumission.**

Daniel MARCELLI, auteur de nombreux essais est pédopsychiatre. Sans se limiter à une réflexion sur le thème de

l'obéissance, il s'appuie sur des cas concrets pour nous rappeler opportunément ce que l'apprentissage de l'obéissance, nécessaire pendant l'enfance, conduit à l'indispensable liberté de désobéir à la maturité. Ce faisant il apporte une réflexion nouvelle sur un sujet très actuel.

*Un résumé de son intervention est à disposition au secrétariat pour ceux que cela intéresserait. Il suffit donc d'en faire la demande.*

### 4. Quelques rappels de dates pour ce mois de mars

**Mercredi 10 mars :**

le « groupe parents » se réunit, de 10 heures à midi, autour du travail proposé par Mme Marine Q., lors de son passage l'an dernier.

**Vendredi 12 mars :**

journée régionale de l'AIRE au Domaine de Françon à Biarritz. Réflexion sur les dispositifs ITEP.

**Mardi 16 mars :**

réunion de 9 h 30 à 11 h 30 des coordinateurs de services.

**Mardi 16 mars :**

à 18 h 30, les administrateurs du CRAPS rencontrent des administrateurs de SUERTE.

**Lundi 22 mars :**

réunion du Conseil d'Administration du CRAPS.

**Mardi 23 mars :**

de 13 h 30 à 15 h 30, réunion « groupe qualité » afin de poursuivre le travail sur les critères d'évaluation.

**Mercredi 24 mars :**

de 10 h 30 à 12 h 30, groupe de prévention des maltraitances.

**Mercredi 31 mars :**

réunion de « directeur 64 » à Salles-de-Béarn, à Beaulieu.



### *Du référent au coordinateur de projet*

Jusqu'à présent au CRAPS, lorsqu'il s'agit de nommer une personne désignée en particulier à l'accompagnement personnalisé de l'utilisateur, nous utilisons le terme de "référent". Je souhaite ne plus retenir ce terme de "référent", considérant qu'il induit une confusion maladroite en positionnant le professionnel dans une place de modèle (faire référence à ...). Vis-à-vis des parents de l'enfant, cela ne paraît pas opportun quant à la considération et la reconnaissance que l'on se doit de leur garantir.

Définir le rôle de coordinateur de projet pour chaque enfant revient à tracer les contours de ses missions spécifiques. Le coordinateur de projet de l'enfant est :

- Un interlocuteur privilégié : nommé par l'institution, il est repéré par l'enfant et sa famille comme l'interface *personnalisé* entre la famille et l'institution mais aussi entre l'institution et les partenaires sociaux concernés par la situation de l'enfant.
- Au cœur du réseau relationnel, médiateur et tiers extérieur pour le jeune, sa famille et les structures d'accueil, il est le "maître d'œuvre" du projet personnalisé d'accompagnement (le directeur en étant le garant).
- Rédacteur du rapport d'évolution et chroniqueur du déroulement de la vie de ce jeune : il est la mémoire et le fil conducteur.
- Tout en favorisant l'autonomie du jeune ou de l'enfant à travers les apprentissages de la vie quotidienne (ce qui constitue le cœur de son métier d'éducateur), la préparation à l'insertion professionnelle, l'aide à la scolarité (en ouvrant le plus possible sur l'ordinaire, le droit commun), il veille à la cohérence des actions des autres intervenants qui constituent le projet personnalisé d'accompagnement (P.P.A.).
- Il est pivot et permet ainsi une vigilance quant à la pertinence du dispositif dans sa mise en pratique et son évolution.

Ainsi, on peut en juger aisément, le rôle du coordinateur de projet est crucial pour la bonne conduite du projet individualisé de l'enfant. Techniquement, ses champs d'intervention et ses compétences sont définis dans sa fiche de poste.

On peut toutefois, faire ressortir ici les grands axes de ce qui pourrait constituer son cœur de métier, et les actions en découlant.

Il lui appartient de "mettre en musique" le travail de l'ensemble des intervenants auprès de l'enfant. Il les coordonne. Il œuvre à la cohérence de l'entreprise collective et tend à la mener à bon port de telle sorte qu'un travail de qualité puisse être observé dans les délais impartis.

Toutefois, le coordinateur n'entretient pas avec ses collègues de l'équipe un rapport de subordination fonctionnelle. Il n'est en aucun cas, un supérieur hiérarchique. Il ne s'agit pas de « faire travailler les autres » et de n'endosser lui-même qu'un rôle de supervision.

Le fait que chacun travaille, doit être tenu pour une évidence élémentaire et, c'est donc à la faculté de chacun de travailler ensemble avec les autres que le coordinateur doit œuvrer. Autrement dit, il doit faire en sorte que le travail accompagnant le projet d'accompagnement de la personne devienne un projet collectivement investi et assumé par chacun des membres de l'équipe selon sa spécificité.

Dans cette perspective, il est décisif que le coordinateur ait, à chaque instant, une grande maîtrise de l'avancement du projet. Bien loin d'être dans une position de retrait, il convient qu'il recueille régulièrement toutes informations sur les avancés, les observations, les questionnements ... de ses collègues de l'équipe. Il rend compte régulièrement à l'équipe de direction dans le cadre des rencontres prévues en ce sens, de ses observations et fournit ainsi les éléments permettant la conduite et l'organisation de la planification des réunions qui scandent le déroulement du projet.

La notion du temps est importante pour le coordinateur de projet qui doit veiller à éviter les effets "accordéons", se traduisant par des ralentissements suivis d'accélération subites des interventions à la veille de réunion de projet, faussant ainsi des observations trop "ramassées" sur un temps trop court. En ce sens, des contacts réguliers du coordinateur de projet avec l'ensemble des intervenants est une condition favorisant la gestion du temps du projet d'accompagnement.

Par ailleurs, le lien particulier, individualisé qu'il entretient régulièrement avec la famille de l'enfant bénéficiaire du projet d'accompagnement le place en interface constante, assurant ainsi une adéquation entre le familial et l'institutionnel. De façon concomitante, il tient informé la famille des progrès ou des difficultés rencontrées durant les temps institutionnelles et l'équipe des observations, des questionnements et des suggestions de la famille.

L'accompagnement d'un projet individualisé par le coordinateur de projet est un processus complexe fait de réorientations, d'inflexions, d'avancés et de périodes de stagnation, de difficultés, d'hésitations et d'incertitudes suivies de la satisfaction de les avoir surmontées, de désaccords et de possibles conflits sur lesquels il doit apprendre à ne pas trébucher. C'est à la gestion mesurée et pas à pas, à la capacité à faire émerger un collectif solidaire et déterminé que s'apprécie la qualité du coordinateur.



BULLETIN D'INFORMATION GRATUIT

Année 2010, n° 5

Date de parution 28/06/2010

## Les Brèves

### Réunion institutionnelle du 2 juin 2010



La réunion annuelle de fin d'année qui se déroulait sur toute la journée a permis dans sa première partie de faire un point détaillé sur les différents groupes de travail :

- Groupe Démarche Qualité et évaluation interne
- Groupe prévention des maltraitances
- Groupe enseignants
- Groupe « place des parents »

Le lunch qui s'en est suivi a été fort apprécié des participants, même si une fois de plus les quantités étaient au-delà de nos capacités gastriques.

L'après-midi a permis un travail de réflexion autour des questions proposées par l'équipe de direction.

Rappelons le contexte : les Brèves relatent régulièrement des infos sur les rapprochements des petites associations dans le cadre de mutualisation de moyens, voire de fusion. Les perspectives de changement semblent inéluctables, même si on ne peut encore rien affirmer quant à la forme qu'il prendra, ni au moment où celui-ci interviendra.

Six Questions étaient à travailler.

Les 4 groupes se sont réunis séparément. Les 4 porte paroles se sont retrouvés avec l'équipe de direction en fin d'après-midi, nous rendant compte ici de la synthèse du travail de ces groupes.

**Question 1 : En tant que salarié du CRAPS vous sentez-vous concerné par cette situation de changement ?**

Une très forte majorité des salariés répond par la positive à cette question. Certains distinguent d'emblée 2 préoccupations. Une préoccupation citoyenne « quelles conséquences pour l'avenir des enfants accueillis au CRAPS ? ». Deuxième point sur le plan de l'éthique professionnelle « il s'agira de garder une vigilance quant aux outils professionnels » utilisés, doit-on craindre une dégradation des professions ?

**Question 2 : La redoutez-vous et en quoi ?**

Là aussi, les réponses peuvent être distinguées autour de deux fils rouges. Le premier point concernerait la peur de l'inconnu, celle-ci accentuée par le flou et l'incertitude quant aux propositions des instances de tarifications (ARS en place depuis le 1er avril 2010). Il faut entendre par la peur de l'inconnu, la

crainte de perte d'emploi ou de mobilité forcée. Le deuxième axe s'articule autour de la crainte d'une gestion comptable pour traiter des problèmes humains (même si globalement la question comptable n'est pas à éluder mais comment la prendre en compte, dans le sens de préserver aussi l'intérêt de la personne usager ou du professionnel ?). Cette logique comptable inquiète quant aux risques de perte d'identité professionnelle, de perte de spécificité des ITEP et particulièrement de l'ITEP du CRAPS. Les rapprochements, les fusions avec d'autres pourraient amener une forme d'obligation d'adhésion à un projet professionnel qui deviendrait trop éloigné de celui du CRAPS actuellement. Ex : les risques de voir disparaître les éducateurs spécialisés, remplacés progressivement par des AMP.

Certains évoquent aussi la question de savoir qui composera le Conseil d'Administration à venir. Ils repèrent ainsi l'importance du rôle politique des associations et les répercussions évidentes qui apparaissent au niveau du terrain.

Un autre point apparaît alors. Il est question du risque de dimension surdimensionnée ne permettant plus un travail à échelle humaine, ni certaines spécificités comme par exemple un petit Internat thérapeutique.

#### Sommaire :

- LE RAPPROCHEMENT DES ASSOCIATIONS
- RENTREE 2010/2011
- PERSONNEL
- ASSEMBLEE GENERALE
- FERMETURE

#### Dans ce numéro :

RÉUNION INSTITUTIONNELLE	1
ARTICLE INTÉRIEUR	2
REUNIONS DE RENTREE	2
MOUVEMENTS DE PERSONNEL	3
FERMETURE DU CRAPS	4

## Les Brèves

*A la troisième question : y voyez-vous des avantages et lesquels ?*

Les réponses s'articulent autour de trois axes :

- Le 1er souligne l'intérêt d'un plus large éventail de compétences
- Le 2ème concerne les formations, dans l'idée que plus nombreux, le budget formation est d'autant plus conséquent
- Et le 3ème souligne l'intérêt d'ouvrir des contacts professionnels divers et variés, comme étant autant d'opportunités de travailler avec d'autres équipes et peut-être de favoriser une certaine forme de mobilité.

*La question 4 : Quelles sont les valeurs, l'originalité du CRAPS dont vous souhaitez qu'elles ne disparaissent pas ?*

C'est l'occasion pour les équipes de rappeler ce qui constitue à leurs yeux les valeurs fortes dans lesquelles ils se retrouvent. C'est d'abord une certaine forme de liberté, de création. C'est aussi un réel travail clinique **t r a n s d i s c i p l i n a i r e** (interdisciplinaire) qui privilégie

L'analyse et la compréhension plutôt que la réduction du symptôme. C'est une forme de réactivité. C'est aussi le fait de constater les liens directeur, directeur adjoint et conseil d'administration, unis autour des mêmes valeurs. C'est le rappel du principe de laïcité, le rappel du R du CRAPS quant à la question de la recherche et de la réflexion. C'est une dynamique de pensée. C'est aussi l'intérêt des rencontres et des échanges entre salariés, entre équipes.

Globalement, les équipes s'accordent à souligner l'importance de soutenir une clinique du sujet, centrée sur la structure de personnalité et non pas sur la réduction du symptôme, le tout dans une approche interdisciplinaire.

*A la question 5 : Pensez-vous être suffisamment informés sur ces changements à venir et par leur enjeux ?*

Une très faible minorité répond par la négative et souligne les effets dommageables des bruits de couloir. Très majoritairement, un oui se dégage (Cf. Les Brèves, les réunions du Conseil d'Établissement, les informations en réunions d'équipes, les comptes-rendus du CCD). Pour autant, si l'information semble transmise, elle ne lève en rien le flou, la nébuleuse qui se dégage quant à l'avenir de notre Institutions.

*La 6ème question : Avez-vous des propositions à faire pour être plus associé à la réflexion accompagnant cette période de changement, des professionnels demandant à être associés avec d'autres professionnels des structures vers lesquelles nous nous rapprochons ?*

Il est souhaitable que ces questions ne se gèrent pas uniquement qu'au niveau des directeurs. Toutefois, cette question en appelle une autre, celle qui consiste à rappeler qu'avant de bien découvrir les autres, il serait tout à fait primordial de commencer par mieux se connaître en interne. Il apparaît en effet que certains personnes, inscrites dans une équipe, n'aient une connaissance des autres équipes que totalement théorique. En effet, certains salariés n'ont jamais eu l'occasion, (ni le désir) d'aller visiter les autres structures du CRAPS.

*En conclusion*

Globalement, il apparaît que les salariés, dans une forte majorité, partagent un sentiment d'appartenir à un établissement singulier s'appuyant sur des valeurs fortes et pratiques avec pour autant une identité restant ouvertes.

Chacun à sa place, se dit prêt à rentrer dans des processus d'échanges, étant convaincu de pouvoir apporter une expérience singulière, étant tout aussi friand de découvrir des pratiques et des modèles théoriques qui viendraient alimenter leur réflexion.

Au final, ce temps de Réunion Institutionnelle, que certains ont qualifié de nécessaire et utile, permet d'apprécier la qualité de l'intérêt et de l'engagement que chaque salarié ressent vis-à-vis du CRAPS.

Un constat fort que l'équipe de direction reçoit avec beaucoup d'intérêt et qui viendra alimenter la réflexion du début de l'année scolaire prochaine 2010/2011 pour que les salariés des services soient plus associés à ces rapprochements inter associatifs.